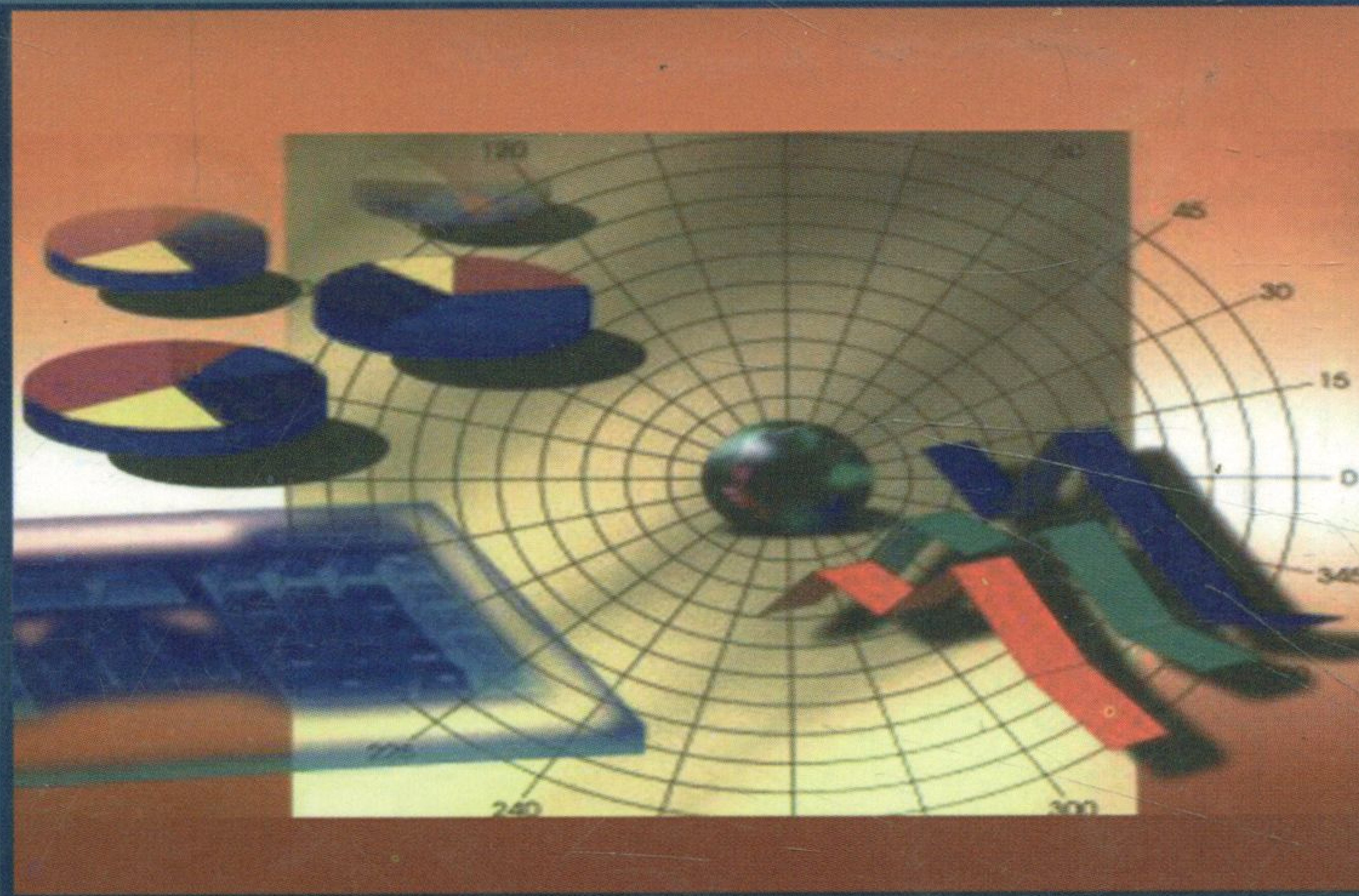


المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الطائف
إدارة النشر العلمي

الإدارة الإستراتيجية

الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية

والتطبيقات العملية



أ.د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

الإدارة الاستراتيجية

الأصول العلمية
والتوجهات المستقبلية
والتطبيقات العملية

الأستاذ الدكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنصورة

وعميد كلية التجارة بدمياط -جامعة المنصورة (سابقا)

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الطائف

٢٠١٣ م/١٤٣٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المغربي ، عبدالحميد عبدالفتاح

الإدارة الاستراتيجية. /عبدالحميد عبدالفتاح المغربي – الطائف ، ١٤٣٤هـ

٥٦٣ ص ؛ ٢٥ سم

ردمك: ٨ــ٣٩ــ٨١١٥ــ٦٠٣ــ٩٧٨

١- الإدارة الاستراتيجية أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٠١٢ ١٤٣٤/٥٩٦٦

رقم الإيداع: ١٤٣٤/٥٩٦٦

ردمك: ٨ــ٣٩ــ٨١١٥ــ٦٠٣ــ٩٧٨

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ
قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ {٤٧} ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ
مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ {٤٨} ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ
عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ {٤٩} ﴾

الآيات ٤٧ ــ ٤٩ سورة يوسف

إهـــــداء

إلى

زوجتي . رفيقة دربي وبهجة حياتـي

بنـاتـي .... زهرات حيـاتـي اليـانعـات

أحفادي ... جنى ، ومحمد ، وحلا

المستقبل المشرق إن شاء الله

محتويـــات الكتـــاب

مقدمـــة الكتـــاب

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلـــى آلـــه وصحبه والتابعين ، وبعد

تعد دراسات الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمـــة فـــي مجال إدارة المنظمات ، إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبـــادئ الإدارة ووظائفهـــا ، وأسس المنظمات وأنشطتها. فبناء الخطة يحتاج إلى فكر عميق وقدرة علـــى التحليـــل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات ، والموارد والإمكانات ، فكيـــف بصـــياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها.

إن **أهمية هذا الكتاب** لتبدو واضحة للقارئ إذا تأمل من حوله متغيرات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية ، فما الذي يحدث في اليابان ؟ وماذا يدور فـــي أمريكا والدول الغربية ؟ وما حكاية النمور الأسيوية الزاحفة نحو التقدم والسيطرة المســـتقبلية ؟ وما الذي نراه في الصين والهند ، وما علاقة ذلك بالبناء الاستراتيجي الذي أعددناه في بلـــدننا ومنظماتنا إذا كان هناك بناء إستراتيجي قد أعد !. وهل حقاً نحـــن نـــؤمن بـــــ " أحيينـــي النهاردة وموتني بكره " ، مع أن بكره سيأتي وإن كنا غير موجودين فـــأين ســـيكون أولادنـــا وأحفادنا ، فماذا سيحدث لو لم نزرع ونغرس لهم ؟ ! ، ما الذي يجب أن نتسلح به لمواجهـــة تحديات القرن الحادي والعشرين في شتى المجالات ؟.... إنها دعوه لشحذ همـــم المفكـــرين ، والممارسين ، والمخططين الاستراتيجيين في شتى المجالات للعمل الدؤوب من أجل مســـتقبل أفضل لأمتنا الحبيبة.

وتتمثل الأهداف المحورية لهذا الكتاب فيما يلي :

- تقديم مبادئ وأسس ونماذج الإدارة الاستراتيجية.
- تطوير القدرة علـــى الفهـــم والاســـتيعاب الاســـتراتيجي للطالـــب والممـــارس فـــي منظمات الأعمال.
- تحسين قـــدرات ومهـــارات البحـــث المتعلقـــة بجمـــع وتحليـــل وتفســـير البيانـــات والمعلومات البيئية.

- تنمية المهارات الفكرية لصياغة الرؤية والرسالة ، وبناء الغايات والأهداف التنظيمية .
- تحليل أهم البدائل الاستراتيجية الممكن الاستفادة بها في المجالات العملية لمنظمات الأعمال وكيفية الاستفادة منها ومتابعتها ومراجعتها
- تنمية المهارات الفكرية الخاصة بتناول الحالات العملية والمواقف الاستراتيجية بالتحليل والتفسير ، ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

ولقد قسم الكاتب هذا المؤلف ستة أبواب رئيسة ، يتناول الباب الأول أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاثة فصول يعرض الأول لبعض المفاهيم والمصطلحات شائعة الاستخدام في المجال الإدراى الاستراتيجي، في حين يعرض الفصل الثاني لمدخل الإدارة الاستراتيجية مبيناً مفهومها وتطورها، وأهمية دراستها ومستوياتها... وغيرها من الموضوعات التي تشكل أسس دراسة الإدارة الاستراتيجية ، أما الفصل الثالث فيتناول التخطيط الاستراتيجي وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية .

أما **الباب الثاني فنعرض فيه لدراسة وتحليل ومسح بيئة الأعمال الخارجية والداخلية بالمنظمة** وذلك للوقوف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ، بما يمكن المنظمة من استشراف التوجهات المستقبلية لتحديد مسارها الاستراتيجي .وبناء على ذلك يعرض الفصل الثالث تحليلا لعوامل البيئة الخارجية ، في حين يتعرض الفصل الرابع لعوامل البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال .

أما الباب الثالث فنعرض فيه تفصيلاً لصياغة الاستراتيجية موضحين ضرورة صياغة رؤية ورسالة المنظمة بوضوح ، وأهمية وضع الغايات والأهداف ، إضافة إلى بيان البدائل الاستراتيجية وعرض لأهم النماذج المساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي

ثم ننتقل في **الباب الرابع إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومراجعتها** من خلال فصلين أساسيين ، يتناول الفصل الأول منهما التطبيق الاستراتيجي ومتطلباته بما يسهم في ترجمة صياغة الاستراتيجية إلى واقع يمارس ، ويعرض الفصل الثاني في هذا الباب لعملية المراجعة والتقييم والاستراتيجي .

وفى **الباب الخامس نتناول موضوعا من الموضوعات وثيقة الصلة بالاستراتيجية وقياسها ومراجعتها ، وهو من الموضوعات المعاصرة ألا وهو: قياس الأداء المتوازن**، ويمكننا عرضه من خلال ثلاثة فصول أساسية ، فيعرض الفصل الحادي عشر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن من حيث المفاهيم والأبعاد والوظائف الرئيسية.في حين يعرض الفصل الثاني عشر الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.أما الفصل الثالث عشر فنعرض فيه للمقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

أما **الباب السادس والأخير فقد خصصناه للحالات العملية والمواقف التطبيقية** ، بتقديم بعض الحالات العملية والتطبيقية ، بما يسهم في إعمال فكر الأفراد الذين يهتمون بدراسة التوجهات الاستراتيجية ، ولذا فقد قدمنا للفصل الخامس عشر بدليل مرشد لتحليل الحالة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وختمنا الكتاب بتقديم مجموعة متنوعة من الحالات والمواقف العملية.

وإنني إذ أقدم هذه **الطبعة الثانية من الكتاب** والتي تم فيها إدخال موضوعات وإضافات وتنقيحات متعددة ومتنوعة ، أدعو الله أن أكون قد وفقت في عرض موضوعاته وتسلسلها بشكل يفيد القارئ ، سواء كان طالبا بمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا أو ممارسا في المجال العملي في منظماتنا العربية. وأقدم شكري وتقديري لأساتذتي وزملائي الأفاضل الذين سبقوني بالكتابة في هذا المجال.

وأوجه عظيم شكري وامتناني لكل من أسهم معي برأي أو جهد ، كما أشكر أسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صبرهن وتشجيعهن لي ، وتوفير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الكتاب ، جزي الله الجميع عنى كل خير.

والله من وراء القصد ،

أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

فهرست الجداول

فهرست الأشكال

الباب
الأول

أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

- الفصل الأول :
  مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الاستراتيجية
- الفصل الثاني :
  مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية
- الفصل الثالث :
  التخطيط الاستراتيجي وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

الفصل الأول

مفاهيم ومصطلحات أساسية في الإدارة الإستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك:

- الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية والمصطلحات الضرورية قبل الخوض في دراسة الموضوعات المتعددة في الإدارة الاستراتيجية.

مقدمة

قبل أن تتعمق في قراءاتك ودراساتك العلمية والعملية عن الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال ، نجد أنه من المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية والاستراتيجية.

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الاستراتيجية في حياتك أو في بعض شئون بلدك أو أسرتك ، وكم أطلت عليك وسائل الإعلام بأنباء براقة عن التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية ، وضرورة رفع الإنتاجية في منظمات قطاع الأعمال العام أو الخاص. ولا بد أنك قد سمعت مسئولاً في أحد المراكز الرئيسة في الدولة وهو يطالب بتحقيق المؤسسات والهيئات للكفاءة والفعالية حتى نصل إلى غاياتنا المأمولة. وكثيرا ما تتداول مع أحبابك حديثاً شيقاً عن أهدافك وأغراضك وسبل تحقيقها وما هي رسالتك في الحياة ، وعن القواعد والمبادئ التي تتمسك بها ، والسياسات والإجراءات التي تسير علي هديها وتسترشد بنورها.

وفي حدود ما أتيح لك من موارد وامكانات مالية ، تراك وقد سهرت الليالي لإعداد موازناتك وقياس مدى نجاحك بناء علي معايير وأسس قد ارتضيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك.

والآن تعالى معي نستعرض أهم المفاهيم والمصطلحات السابقة وغيرها لنتفق معاً علي معان واحدة لكل منها.

أولا: المصطلحات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية

١/١ أصل كلمة استراتيجية Strategy

- ترجع أصل كلمة استراتيجية " Strategy " إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس " Strategos " وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويُعرف قاموس ويبستر Websters New World Dictionary الاستراتيجية علي أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويشير قاموس المورد " ALMawrid " إلي الاستراتيجية علي أنها تعنى علم و فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
- وعلي نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد Oxford Dictionary يبين معنى الاستراتيجية علي أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة علي الموقف والعدو بصورة شاملة.

٢/١ استراتيجية الإدارة Management Strategy

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل علي تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

٣/١ القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذى يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسة " Key Decisions " تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم علي المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات في أعلي مستويات التنظيم.

٤/١ القرارات الإدارية Administrative Decisions

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة ، وتحديد كيفية تحقيق ذلك ، وتفيد هذه القرارات في

استقرار الهيكل التنظيمي ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

٥/١ القرارات التشغيلية Operating Decisions

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد علي العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج ، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها ، وعادة ما تكون هذه القرارات لامركزية وتتخذ في المدى القصير.

٦/١ التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يُعنى التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل نسبية الأثر علي فهم وإدراك المديرين ولكن الذى لا اختلاف عليه أنه ما دام التخطيط استراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر ، وتتسم الموارد والامكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة... وهكذا.

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة علي عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي :

١- إعادة تنظيم المستوى الذى ستكون عليه المنظمة.
٢- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
٣- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة ٣ – ٥ سنوات قادمة.
٤- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة.
٥- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
٦- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.
٧- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.
٨- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
٩- أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة.

١/٧ صياغة الاستراتيجية Strategic Formulation

تعنى صياغة الاستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذى تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف علي المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات لبديلة والمناسبة.

١/٨ تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation

ينعت تطبيق الاستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في إدارة الاستراتيجية ، وهي تعنى حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة ، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة في عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي (وضع الأهداف الدورية ، وضع السياسات ، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة).

١/٩ المراجعة الاستراتيجية Strategic Review

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية ، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الاستراتيجية علي متابعة العوامل الداخلية والخارجية ، وقياس الأداء الفعلي ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ،وتعد المراجعة الاستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب علي دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.

١/٩ الاستراتيجيون (واضعوا الاستراتيجية) The Strategists

القائمون علي أمر الاستراتيجية ، ويمثلون مجموعة الأفراد المسئولين بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة ، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل (مديرو العموم ، الرؤساء ، الملاك ، المستشارون ، مجلس الإدارة ،...) ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصيغون الاستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها.

ويراعى أن واضعي الاستراتيجية يختلفون باختلاف أنــواع المنظمــات ، وكــذا باختلاف مراحل الاستراتيجية الثلاث ، كما أنهم يختلفــون فــي اتجاهــاتهم وقــيمهم وأخلاقياتهم ، ومدى تقبلهم للمخــاطر ، ومــدى اســتجابتهم للمســئولية الاجتماعيــة لمنظماتهم، ومدى حرصهم علي تحقيق الربحية ، ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاص بهم.

١٠/١ الفــرص والمخــاطر الخارجيــة External Opportunities and Threats

تتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح علي المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية فــي المستقبل. فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحــو اقتناصــها ، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها علي المنظمة ، ومــن أمثلة الفرص والمخاطر الخارجية (ثورة الحاسبات الآلية ، التكنولوجيــا ، التحــولات السكانية ، تغير القيم والاتجاهات ، حدة المنافسة من الشركات الخارجية ،.. وغيرها) ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئــة الخارجيــة ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية.

١١/١ القوة والضعف الداخلي Internal Strengths and Weaknesses

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليهــا داخــل المنظمــة والتي تؤدى علي نحو جيد أو سيئ ، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل علي قوة أحــد مجالات المنظمة ، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعنى وجود عنصر ضــعف فــي أحد أنشطة المنظمة ، ومن أمثلتها (التنظيم الإداري ، ومجالات التسويق وشئون الإنتــاج والعمليات ، والنواحي المالية والمحاسبية ، وأنشــطة البحــوث والتطــوير) ، وتعتمــد المنظمة علي عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلــب علــي نقــاط الضعف وعلاجها.

١٢/١ البيئة الداخلية Internal Environmental

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها " Controllable " ، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

١٣/١ البيئة الخارجية External Environmental

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها " Uncontrollable ". ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، التكنولوجية ، متغيرات المنافسة ، العملاء والموردين) ، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة.

١٤/١ البيئة العامة General Environmental

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر علي المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها علي نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية ، إن تأثير هذه العوامل عام علي جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة.

١٥/١ البيئة الخاصة Task Environmental

هي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص علي منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات ، ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء ، الموردين ، تكنولوجيا الصناعة ، المنافسين ،وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل.

١٦/١ السياسات التنظيمية Organizational Policies

تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف ، وغالباً ما يتم استخدامها علي مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام.

١٧/١ الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال Stakeholders

من هم ؟	أنواعهم ؟	لماذا تهتم المنظمة بدراستهم وتحليلهم ؟
الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير علي مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثيرا عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشر.	• المساهمون • العاملون • المتعاملون • المنافسون • الحكومة • المنظمات الاجتماعية • البنوك •	- لكل طرف متطلباته وأهدافه. - يجب علي المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف، ومحاولة العمل علي التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الاستراتيجيات المناسبة

١٨/١ الغايات Goals

تمثل النتائج المراد تحقيقها علي مدى زمني طويل نسبياً، وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي علي المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديدها أعلي المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

١٩/١ الأهداف Objectives

تمثل النتائج المراد تحقيقها علي مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة ، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، وتمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل:

١- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها.
٢- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة.
٣- هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق).
٤- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف.

وتشتمل الأهداف علي الربحية ، ونمو المبيعات ، وتحقيق حصة في السوق ، والنمو والتطوير ، وتوسيع نطاق السوق... وغيرها من الأهداف

٢٠/١ الأهداف بعيدة المدى Long range Objectives

النتائج المراد تحقيقها علي المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع في المستويات العليا ، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي ، والقابلية للقياس ، والتناسق ، والموضوعية ، والوضوح.

٢١/١ الأهداف قصيرة المدى Short range Objectives

النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها علي مدى زمني قصير غالباً سنه أو أقل من سنه ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.

٢٢/١ الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

تعنى الفاعلية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة " Do the Right Things " ، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها علي المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم "Stakeholders" مثل :(المساهمين ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ، المجتمع ،... وغيرهم)، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

٢٣/١ الكفاءة Efficiency

تعنى فعل الأشياء بطريقة صحيحة " Do the Things Right " ، ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات ، وهي تهتم بنجاح العمليات في

الأجل القصير ، مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً ، والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم.

١/٢٤ الإنتاجية Productivity

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ، وتعد الإنتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق.

١/٢٥ الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة ، وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول ، وذلك المرفوض وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الإيمانية للأفراد. ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعى ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية.

ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي :

١- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.
٢- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية.
٣- استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.
٤- تكوين إطاراً مرجعياً للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
٥- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة.

١/٢٦ رسالة المنظمة Organization Mission

رسالة المنظمة هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها ، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة ، وتدل علي المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها ، ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذى يواجهه المسئولين " ما هو عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا " ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق

المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة. فرسالة بنك فيصل الإسلامي المصري هي تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية.

٢٧/١ رؤية المنظمة Organization Vision

يمكن تعريف الرؤية بأنها : تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة ، يخترق حجب الزمن ، ينطوي علي تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

٢٨/١ القواعد الإدارية Management Rules

هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض علي من يخالفونها ، وبمعنى أوضح فهي تبين ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الإدارية والتنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي أو الانتاجي ، وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

٢٩/١ الإجراءات Procedures

تبين الإجراءات كيفية أداء نشاط أو عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية. ففي بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلي سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجاري ، وأخرى لفتح الاعتماد المستندي ، وثالثة للحصول علي خطاب ضمان... وهكذا.

٣٠/١ التكتيك Tactic

يمثل التكتيك الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة ، ويبدو الفرق واضحاً بين الاستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها : حجم العمل والإمكانات و الموارد المطلوبة لكل منهما

و نطاق الاهتمام و نسبة الوقت المتاح لتنفيذ أي منهما وطبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما.

٣١/١ الميزانيات Budgets

الميزانية هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة ، وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث تحتوى علي جانبين إيرادات ومصروفات ، أو أصول وخصوم ، أو مصادر واستخدامات..... وهكذا ، وتتعدد مستويات إعداد الميزانية ، وقد تكون علي شكل موازنة تقديرية تعد في بدء الفترة الزمنية ، كما قد تعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول أنها تستخدم كأسلوب تخطيطي ورقابي في نفس الوقت.

٣٢/١ العولمة الإدارية Management Globalization

الاتجاه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها علي نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء علي المعوقات التي تعترضها ، وتتطلب العولمة المزيد من التوجيهات الاستراتيجية " Strategic Direction " حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ، ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينها :

١- الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة " اتفاقية الجات " الناتجة عن جهود منظمة التجارة العالمية.
٢- منظمات التجارة الدولية.
٣- التنظيمات الدولية والمجالس الإقليمية.
٤- هيئة المقاييس والمعايير الدولية " ISO ".
٥- اتجاهات الإدارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الأخرى.
٦- انتشار الشركات متعددة الجنسيات في مختلف البلدان.
٧- ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية.
٨- تدويل المشاكل البيئية واستخدام التحليل البيئي المتعمق لإعادة فحص وتعديل الوظائف والأدوار والمواقف والتوجيهات الاستراتيجية الشاملة.

أدى كل ما سبق إلى اتجاه العديد من الشركات الرائدة لتغيير استراتيجياتها بشكل كبير لتتمكن من مواجهة المنافسات الحادة والعالمية، وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع بتعديل استراتيجياتها وتشكيل تحالفات واندماجات استراتيجية بغرض اغتنام الفرص المتوفرة.

٣٣/١ المدير الاستراتيجي Strategic Manager

يعد مديراً استراتيجيا كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها علي مدى زمني بعيد ، وغالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

٣٤/١ البرامج Programs

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب إتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين ، وقد يلحق به كلمة " زمني " فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تباعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفي هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن أو خرائط جانت أو أسلوب بيرت " PERT TIME "

٣٥/١ الميزة التنافسية Competitive Advantage

تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة ، فالميزة التنافسية تعتمد علي نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق.

٣٦/١ الكفاءة الوظيفية Functional Efficiency

تشير الكفاءة الوظيفية إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية ، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ، ولكنها مهمة لأنه في ضوئها يمكن التعرف علي مراكز تفوق المنظمات المنافسة.

١/ ٣٧ الكفاءة التشغيلية Operating Efficiency

تُمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب علي منافسيها في المجـالات التشـغيلية فيمـا يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية والعمليات والإنتاج ، والموارد البشـرية ، إضـافة إلى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة.

ويكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحي الكفاءة التشغيلية في تقديم دليل مرشـد للتعرف علي مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة فـي تقييم استراتيجيات المنظمة.

ثانيا: المصطلحات الأساسية في بطاقة قياس الأداء المتوازن

١/١ بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard

تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاما إداريا يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة . وذلك اعتمادا علي الأداء المتوازن، من خلال أربعة عناصر أساسية: (١) الجانب المالي (٢) جانب العميل (٣) جانب العمليات الداخلية (٤) جانب التعلم والنمو. حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

٢/١ العلاقات السببية

كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة كافة الجوانب المؤثرة والمتأثرة بالاستراتيجية.

الفصـــــل الثاني

مدخل لدراســـة الإدارة الاستراتيجيـــة

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها.
- أهمية ومزايا الإدارة الاستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية.
- التفكير الابتكاري ودوره في البناء الاستراتيجي .
- الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
- نظم المعلومات الاستراتيجية.
- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.
- مستويات الإدارة الاستراتيجية.
- عمليات إدارة الاستراتيجية.

مقدمة

بعد تناولنا لبعض المصطلحات والتعريفات المتعلقة بمجال دراسة الإدارة الاستراتيجية ، نعرض في هذا الفصل لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها ، موضحين أهميتها ومزاياها ، ومبينين العلاقة بينهما وبين التخطيط طويل المدى بما يسهم في عرض مميزات كل منهما ويوضح الاختلافات الجوهرية بينهما.

ويتعرض هذا الفصل أيضا لبيان مفهومي الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية ، بالإضافة إلي بيان مفهوم التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي ، ولأهمية نظم المعلومات في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، فقد عرضنا لمفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية ومكوناته وأهميته ، كما ألمحنا إلي التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم.

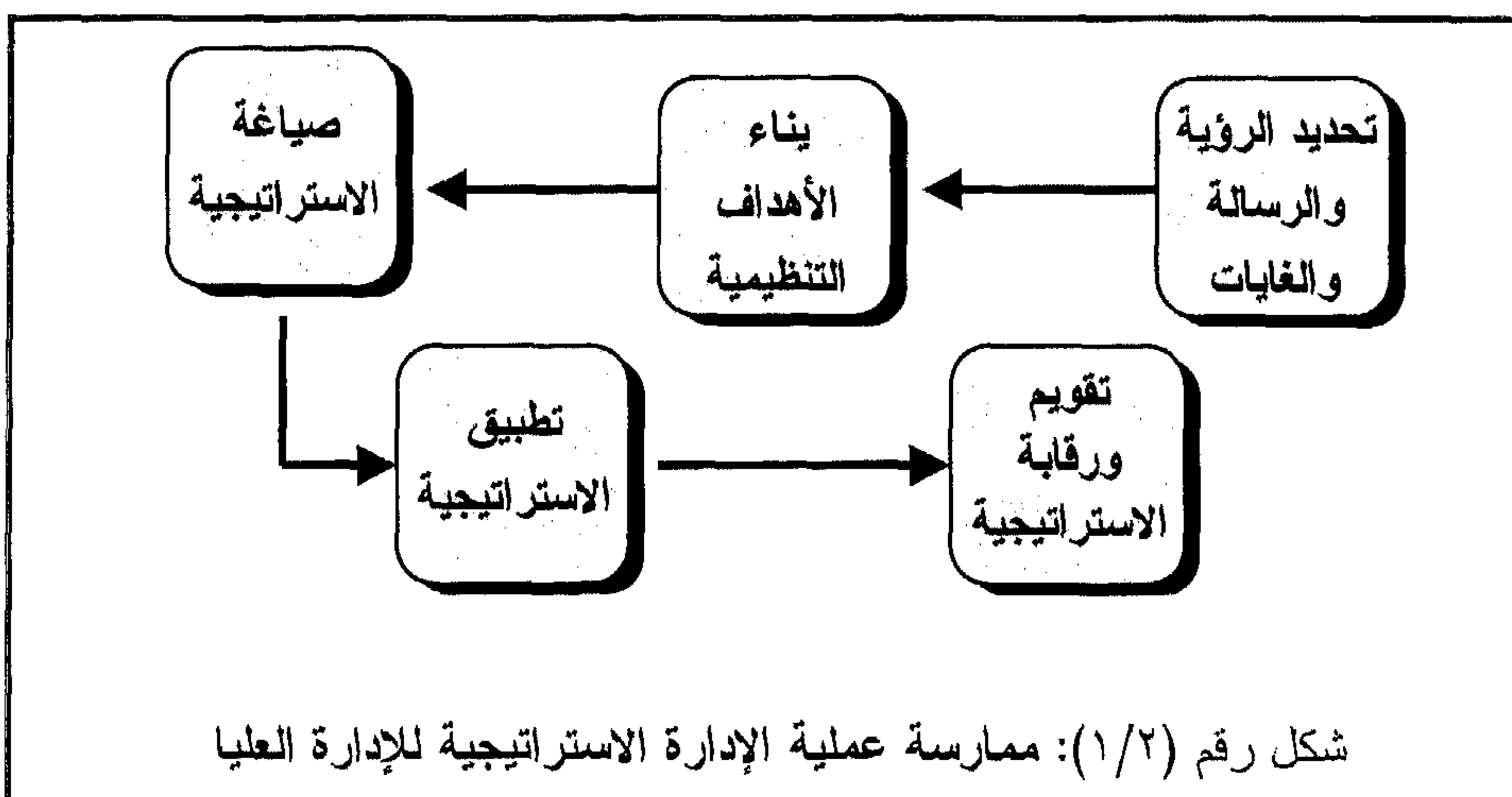
وأخيراً عرضنا في هذا الفصل لمستويات الإدارة الاستراتيجية وعملياتها بما يوضح الصورة التفصيلية التي نقترحها لمراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية ، والتي ستمثل المنهج المتبع في تناول موضوعات هذا الكتاب.

أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها

١/١ مفهوم الإدارة الإستراتيجية

نقلت كلمة استراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos ، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها.

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه **هيجنز و فينسز** Higgins & Vincze حيث يرى أن الإدارة الاستراتيجية هي: "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل رقم (١/٢).



شكل رقم (١/٢): ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا

ويشير توماس **Thomas** إلي الاستراتيجية على أنها : "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت"، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

ويرى **جليوك Glueck** أن : " الإدارة الاستراتيجية تُعنى باتحاد القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلي مثواها الأخير ، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ".

أما تومبسون **Thompson** واستركلاند **Stricland** فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها : " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها ".

ومن وجهة نظر **روبرت Robert** نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل : " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلي غاياتها وأهدافها المنشودة"

أما أنسوف **Ansoff** الذى يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها :" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والمدى الذى يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها ".

في حين يعرف **شاندلر Chandler** الاستراتيجية على أنها : " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينه ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات ".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني : " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ".

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

١- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
٢- بيان أهمية رسالة المنظمة.
٣- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
٤- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
٥- تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
٦- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
٧- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

٢/١ تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي :

المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن ، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي ، أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات ، أو استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي ، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار ، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات الموقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد

التنظيمية ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة " في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود

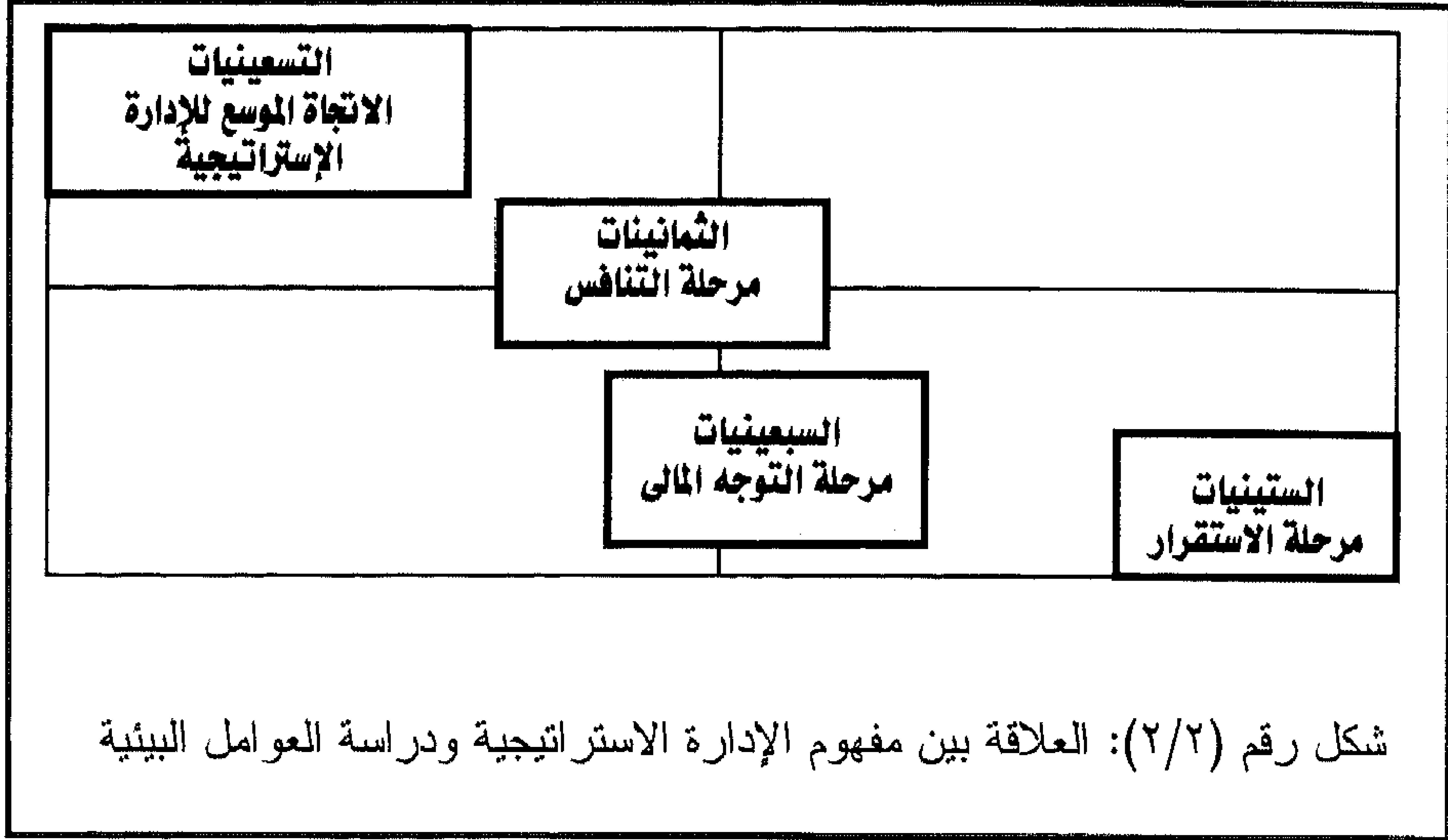
ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلي التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى التي أهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر ، وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع ولهذا شغلت هذه المرحلة فترتى الستينيات والسبعينيات. ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي " **الفترة المنيرة** " لدراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية إذ بدأت تتفتح الرؤيا لماهية الاستراتيجية ، وتحددت خطواتها الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق ، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة : التوجه البيئي

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلي ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات ، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الزاهية " لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (٢/٢) العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.



شكل رقم (٢/٢): العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية

من الشكل رقم (٢/٢) يتضح أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي :

١- **مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار)** : وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة مازالت هادئة والتغير ليس نشطاً.

٢- **مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي)**: أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الاستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية ، والكمية ، والمالية. في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الاستراتيجية يشير إلي صياغة وتطبيق والرقابة على الاستراتيجية.

٣- **مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي)**: زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على

تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولمنافسيها ويسهم في بناء استراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

٤- **مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع):** في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي ، مما أدى إلي ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الساطعة " في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

١- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذى تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية Vision وتحديد رسالتها التنظيمية Mission ، وبناءها لغاياتها Goals وأهدافها Objectives بوعى وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

٢- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أى معوقات ومدعم لتطبيق الفرعيات.

٣- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

٤- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية Strategice Gap.

٥- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:

١- **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها ويقدم لنا " ليو نتياديد " في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة ، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة **تبنى المنظمة الأولى قرارات استراتيجية أفضل ،** فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلي عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلي الافتقار إلي صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها.

٢- **التفاعل البيئي على المدى البعيد:** لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الاستراتيجية. التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن

للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئيـة بمـا يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

٣- **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية:** أثبتت بعض الدراسـات البحتـة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والماليـة للمنظمـة ومـدى اهتمامها بإدارة إسـتراتيجياتها طويلـة المـدى وتحريهـا دقـة اتخـاذ القـرار الاستراتيجي.

٤- **تدعيم المركز التنافسي:** إن الإدارة الاستراتيجية تقوى مركز المنظمات فـي ظـل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجـه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة مـن مواردهـا وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

٥- **القدرة على إحداث التغيير** : إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادر ذات تحـديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة فـي إحـداث التغييـر و التصـحيح والاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثـر منه تحدى ومعوق.

٦- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة** : تساعد الإدارة الاسـتراتيجية علـى توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في اسـتخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

ثالثا: الكفاءة والفعالية وعلاقـــتهما بالإستراتيجية

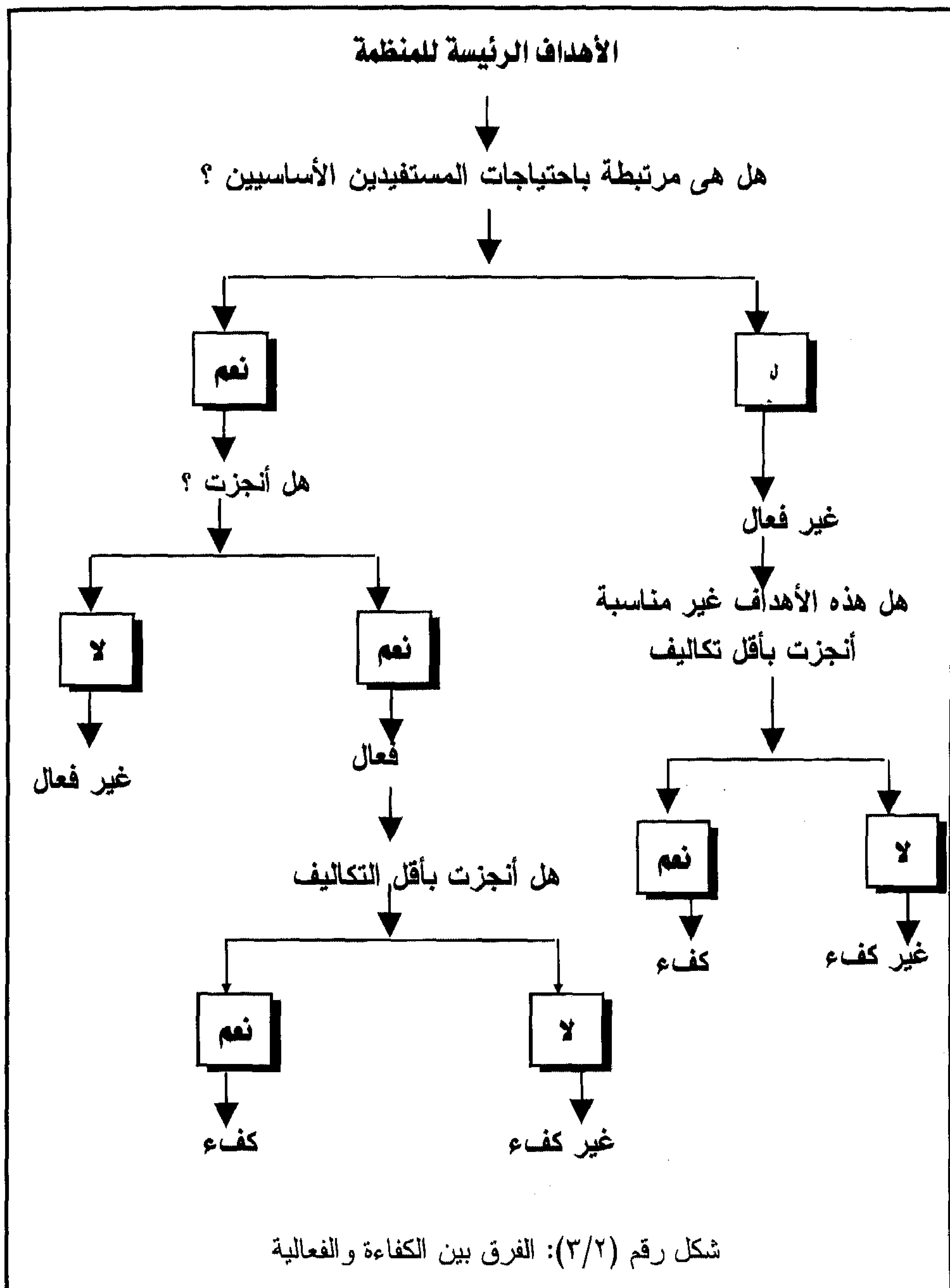
على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفء ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

- **تشير الكفاءة** Efficiency إلـي : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.
- **بينما تشير الفعالية** Effectiveness **إلي :** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة ما يطلق عليهم مصطلح Constituencies (مثل الملاك ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين... وغيرهم) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم

ولقد فرق W. Riddin بين الكفء والفعال على النحو التالي:

الكـــفء	الفعـــال
- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.	- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.
- يحل المشاكل التي تعترض طريقة	- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل
- يحافظ على الموارد والأدوات.	- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.
- يتبع النظام والمنهج الموضوع.	- يحصل على النتائج.
- يعمل على تقليل التكاليف.	- يعمل على زيادة الأرباح.

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم (٣/٢) وذلك على النحو التالي :



شكل رقم (٣/٢): الفرق بين الكفاءة والفعالية

ولهذا قد يكون التنظيم:

- كفء وفعال.
- كفء وغير فعال.
- فعال وغير كفء.
- غير فعال وغير كفء.

وللتوضيح فانه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو التالي :

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خططت لإنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة كهدف عام يحقق الإشباع لمختلف الأطراف. فإننا قد نجد أحد البدائل التالية :

أ- إنتاج وتسويق ٨٠٠٠٠ وحدة فقط. وذلك نتيجة لنقص في المواد لم يتح لنا إلا إنتاج وتسويق هذه الكمية. لذلك نجد أن الكفاءة ١٠٠% ويمكن الحكم في هذه الحالة بأن النظام كفء ولكنه غير فعال.

ب- إنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة ولكن دون أخذ الفاقد أو الضياع في الحسبان (في رأس المال أو العمل أو المواد الخام) ، فان الأداء يكون فعال ولكنه غير كفء.

جـ- إنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة ، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية والكفاءة.

د- إنتاج وتسويق ٧٠٠٠٠ وحدة فقط ، مع توافر المدخلات الكافية لإنتاج كميات أكبر، وتحقيق إسراف في استخدام المواد وارتفاع التكاليف عما كان مخطط لها مما أدى لرفع أسعار البيع للمستهلكين ، هنا يمكن القول أن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية.

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة Do Right Things تلك التي تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشير الكفاءة إلي فعل الأشياء بطريقة صحيحة Do Things Right أى تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة ، ولذا فالاستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها ، ومن ثم فإذا حدث خطأ في الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه ، أما إذا كان الخطأ في الاستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة

فلن تحقق المنظمة الفعالية ، إذ أن الأخيرة تبنى أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين.

وخلاصة ما سبق أن التحديد الواضح والدقيق للاستراتيجية يعد أمراً هاماً، ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة ، بما يؤدى في النهاية إلي تحسين فعالية المنظمة.

رابعا: التفكير الابتكاري ودوره في البناء الاستراتيجي

يسهم التفكير الابتكاري Crative Thinking بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وإضافة إلي ذلك فالابتكار أو الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع ، وفيما يلي نلمح إلي تعريف وخصائص التفكير الابتكاري:

١/٤ تعريف التفكير الابتكاري

مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الابتكار أو الإبداع، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلي فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة ولكن بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة.

ومن أبسط التعريفات وأكثرها شمولاً ما قدمه د/ سيد خير الله (١٩٧٣) إذ يعرف التفكير الابتكاري على أنه :

" يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير ".

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

١- **الطلاقة الفكرية** : وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري.

٢- **المرونة التلقائية** : وتشير إلي القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلي آخر ، مع استخدام مجموعة متعددة من الاستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٣- **الأصالة** : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصيلة هي الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تتوفر فيها شروطاً معينة في موقف معين.

٤- **القدرة على التداعي البعيد:** وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

٢/٤ خصائص مديري الأعمال ذوى السمات الابتكارية

من أهم خصائص مديري الأعمال ذوى السمات الابتكارية والإبداعية ما يلي :

١- **الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم** : فالمديرين الذين يشجعون الابتكار يسمحون لمرؤوسيهم بقدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم ، وتعد الأخطاء هي تكلفة هذه الحرية والتي تمثل أحياناً تكلفة عالية.

٢- **الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً** : يجب أن يستمع المدير إلي المقترحات الابتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المرؤوس على المضي قدماً ودراسة نواحي النقص فيها.

٣- **الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة** : يسعى المديرون الابتكاريون إلي التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل منظماتهم ، ومع ذلك فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم إلي نتائج وعوائد أفضل.

٤- **القدرة على إصدار قرارات سريعة** : يتسم القادة الذين يحتضنون الابتكار باحتفاظهم بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون جيداً أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبنوها ،هذا بجانب ارتفاع معدل الشجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة.

٥- **ارتفاع مهارة الإنصات الفعال** : يتسم القادة الابتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجتهم إلي البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرؤوسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم.

٦- **عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به** : يعمل المدير في هذا الصدد على الوصول إلي مستقبل أفضل والسعي لتحقيق الأهداف المخطط لها ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التي يرتكبها مرؤوسيهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك ، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثير السيئ على نفوس مرؤوسيه.

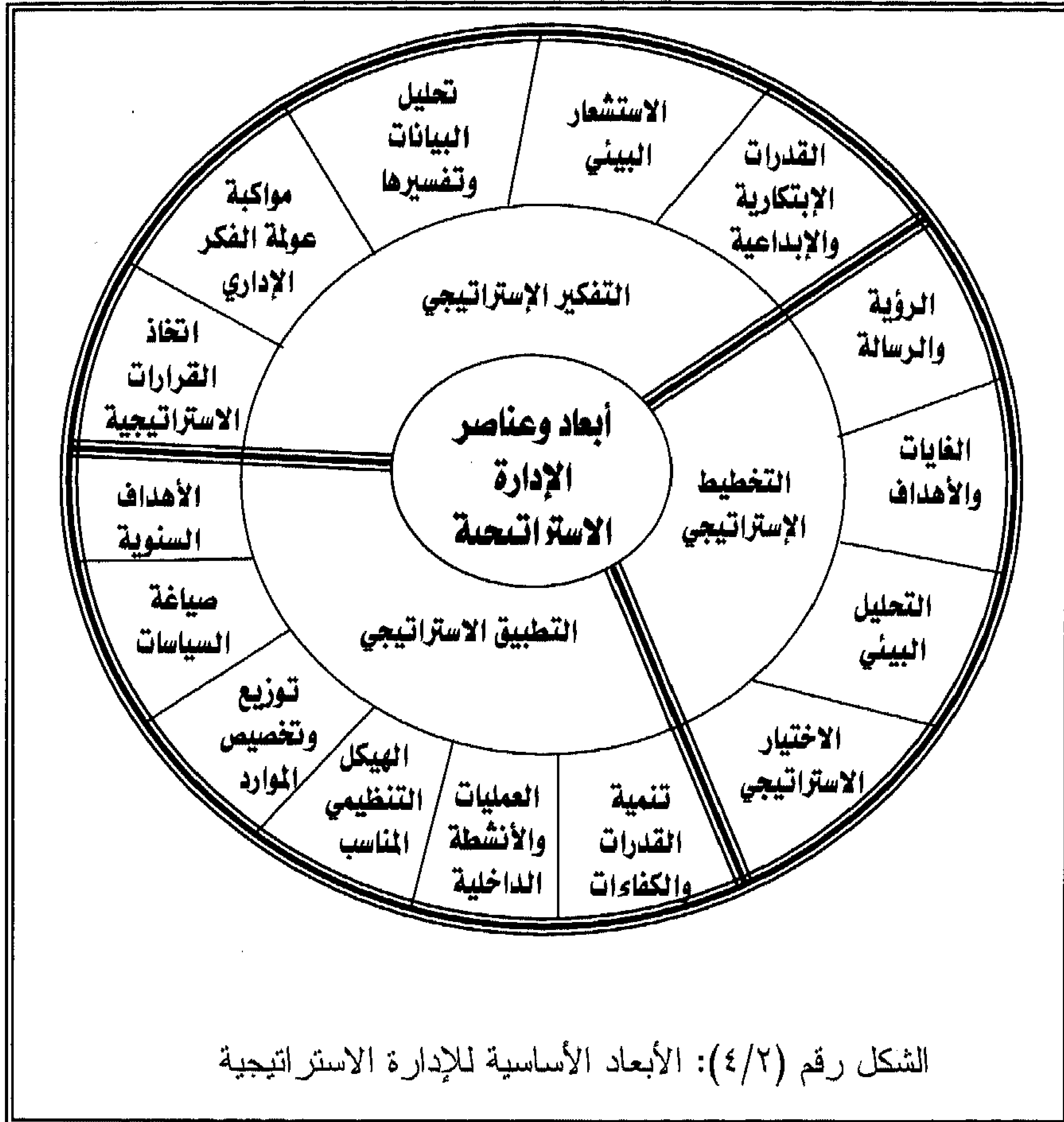
٧- **الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة** : عادة يتجاهل القائد الذى يشجع الابتكار إلي نبذ الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع المرؤوسين، مما يبعد عنهم

شبح انخفاض الروح المعنوية ، وسؤ المناخ التنظيمي ، ويـدعو إلـي التسـامح والتعامل بسعة الصدر ، وتناسى الخلافات الشخصية في سـبيل الوصـول إلـي المصلحة العامة. ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة ، ولذا نجد أنه في سلوكه الابتكـاري لتشـخيص وحـل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :

١- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
٢- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
٣- وجود الحاجة إلي حل المشكلة.
٤- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
٥- تحليل المشكلة إلي عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
٦- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير
٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.
٨- تحليل نقدى موضوعي للحلول المقترحة.
٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
١٠- التحقق من الحل.
١١- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
١٢- إظهار قيمة العمل للآخرين.
١٣- المتابعة والتقويم المستمر.

خامسا: الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم (٤/٢) وفيما يلي نبذه عن كل ركيزة منها:



الشكل رقم (٤/٢): الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية

١/٥ التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الاستراتيجي إلي توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفـرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفـة فـي ظـروف التطبيـق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلـي إدراك الأبعـاد الحرجـة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

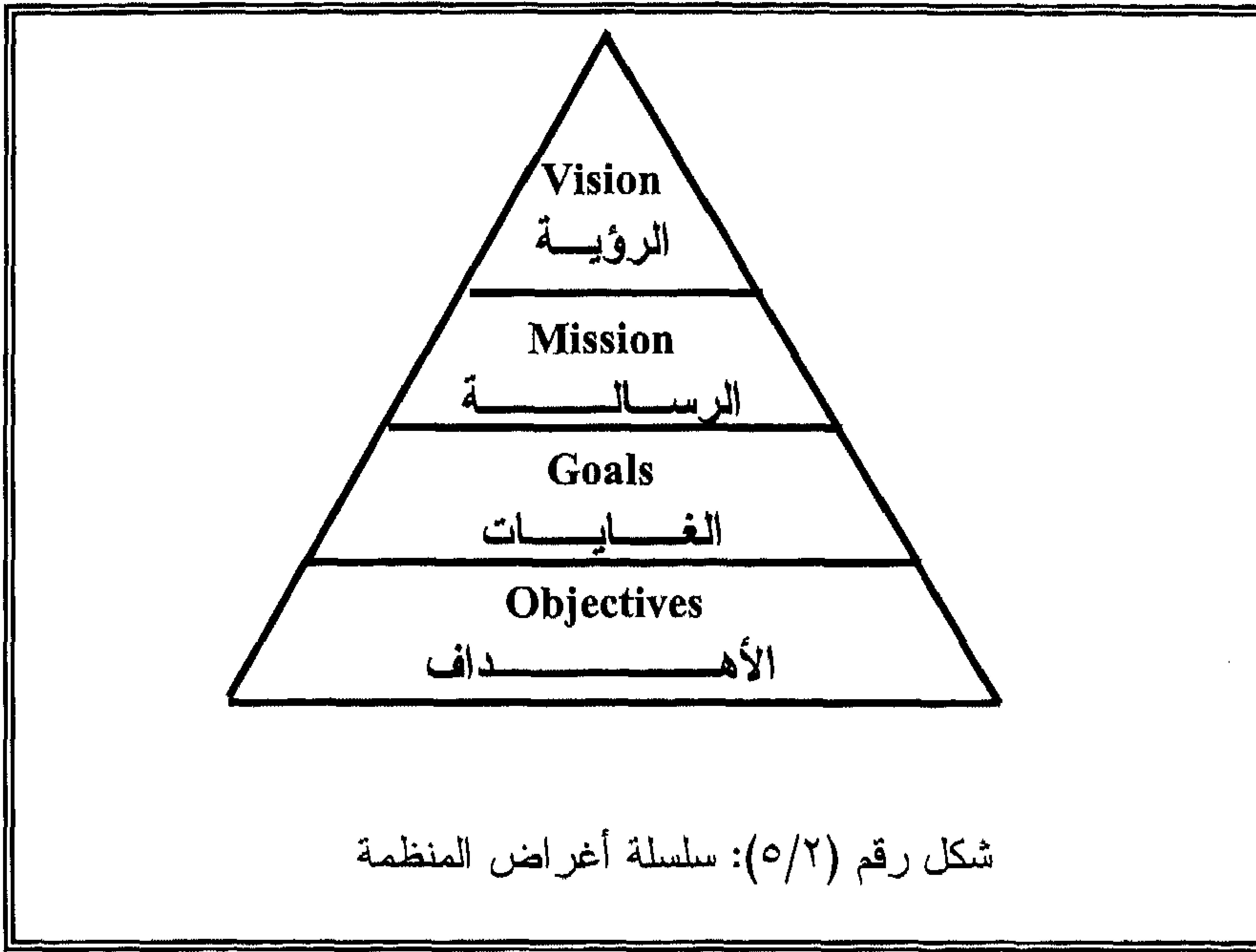
ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الاستراتيجي ما يلي :

١- القدرة على بناء الغايات والأهداف.
٢- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
٣- الاستشعار البيئي.
٤- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
٥- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
٦- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
٧- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
٨- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
٩- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفيما يلي سوف نولي كل بند بجزء من التفسير والشرح.

١- القدرة على بناء الغايات والأهداف:

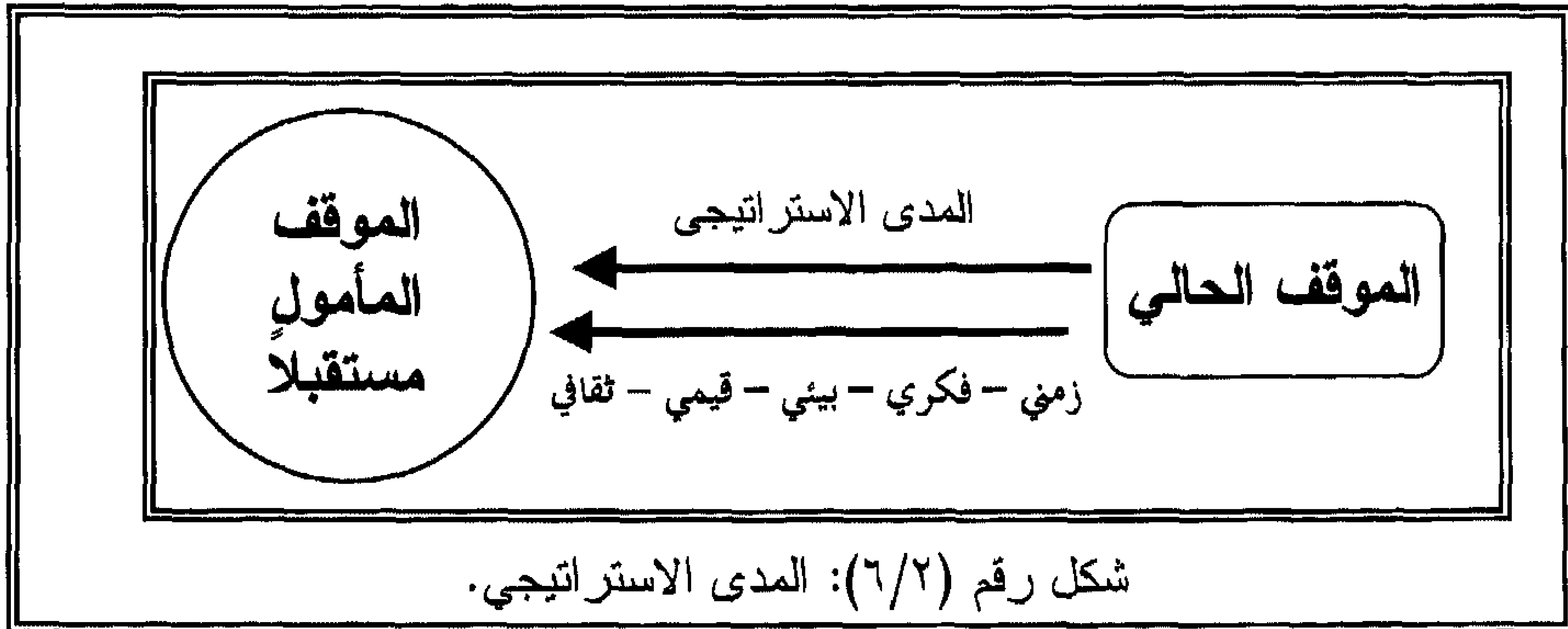
يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الاسـتراتيجي بمـا ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منهـا أهـداف Objectives. إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يخـتص بـذلك مفكـراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمـة Mission وتحليـل لأبعادها. ويوضح الشكل رقم (٢/٥) سلسلة الأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها.



شكل رقم (٢/٥): سلسلة أغراض المنظمة

٢- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهماً في قراراتـه وتصـرفاته، ومـن ثـم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفـة خاصـة وهـو يتعامـل مع مستقبليات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصـيرة والرؤيـة النافذة للمدير Vision كلما اتسع المـدى الاسـتراتيجي Strategic Range ، ذلـك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشـكل رقم (٢/٦).



شكل رقم (٢/٦): المدى الاستراتيجي.

٣- الاستشعـــار البيئي:

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليـل البيئـة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفـرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثـل المعوقـات والمخـاطر قيـوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالاستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعمـل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولـوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجـب مراعـاة المعوقـات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الاستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير مـن الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشى البيروقراطية والروتين المبالغ فيه ، كما قد تمثل القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئيـة ، هـذا إلـي جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية... وغيرها.

٤- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذى يجرى ليعطى الإنسان الحياة فيسـتمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجـود تلـك البيانـات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانـات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلي تلك المتعلقة بالغـد بصـورة أكثر الحاحاً ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد مـن الجهـات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعـدتها المنظمـات المنافسة للتعامل في سوق الغد.إن قدرة الاستراتيجي على تحليل البيانـات وتفسـيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل عـن تجميـع تلـك البيانـات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

٥- مهارة الاختيار الاستراتيجي:

غالباً ما يواجه الاستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون آخر ، فهناك بدائل اسـتراتيجية تختلـف أهميتهـا حسـب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمـة ويمكـن القـول أن البـدائل الأساسـية للإستراتيجيات تتمثل في :

أ- استراتيجية البقاء على الوضع الحالي.
ب- استراتيجية التوسع.
ج- استراتيجية الانكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية سنتناولها تفصيلاً في الفصول القادمة ، ومن ثم يجب على المدير الاستراتيجي أن يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

٦- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها ، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات ، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا إلي جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفيره. ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ،.....إلخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد ؟ (الاستراتيجية) ،وكيف نحقق ما نريد ؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

٧- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدى إلي المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار ، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها ، هذا إلي جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبنى علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسئولية الاجتماعية Social Responsibility.

ولا شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الاستراتيجية المناسبة ، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل.

٨- مواكبة عولمة الفكر الإداري

يجب أن يتعرف المفكر الاستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخلت عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتاج الفكر الإداري الاستراتيجي ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة ، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية.

٩- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الاستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

(أ) **القرارات الاستراتيجية:**

تتميز **القرارات الاستراتيجية** بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي :

١- **المركزية في المستويات العليا** : عادة ما يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم.

٢- **يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً** : إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

٣- **تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار :** إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

٤- **قرارات قليلة نسبياً في عددها_:** فالقرارات الاستراتيجية تتسم بالشمول ، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية ، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.

٥- **قرارات تتعلق بالمدى الطويل :** عادة ما تخدم القرارات الاستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

٦- **قرارات تتعلق بالمنظمة ككل :** غالباً تمثل القرارات الاستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة

٧- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية :** تهتم القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئية ، كذلك في هذه البيئية غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

(ب) **القرارات التشغيلية:**

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب على نقيض القرارات الاستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالي :

١- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين الآلات... فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

٢- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .

٣- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة....

٤- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لامركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية ، كل حسب ظروفه ومتطلباته.

٥- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.

٦- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

٢/٥ التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وهذا جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلي عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي .

وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :

١. رسم رؤية المنظمة .
٢. تحديد رسالة و غايات وأهداف المنشأة .
٣. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة .
٤. تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .
٥. القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة.
٦. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
٧. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
٨. اختبار مدى الاتساق.
٩. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

هناك العديد من العقبات تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ومن أهم هذه العقبات ما يلي:

١. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل .
٢. هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.

٣. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي قد يؤدى إلي انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين .
٤. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
٥. التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلي تكلفة عالية ووقت كبير.
٦. أن خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين .
٧. أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط .
٨. إهمال المديرون لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي بسبب انشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية .
٩. تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية .

٣/٥ التطبيق الاستراتيجي Strategic Implementation

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي :

أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد :أسس توزيع وتخصيص الموارد . المعايير الضرورية لتقييم الأداء . مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

ب- صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية .

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلي هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ...)

هـ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للاستراتيجية.

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي .

سادسا: نظم المعلومات الاستراتيجية

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية – للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي – ، إلي جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية – بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة – ، تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات. إضافة إلي ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فأي قرار ، وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن أن ننعته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة.

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

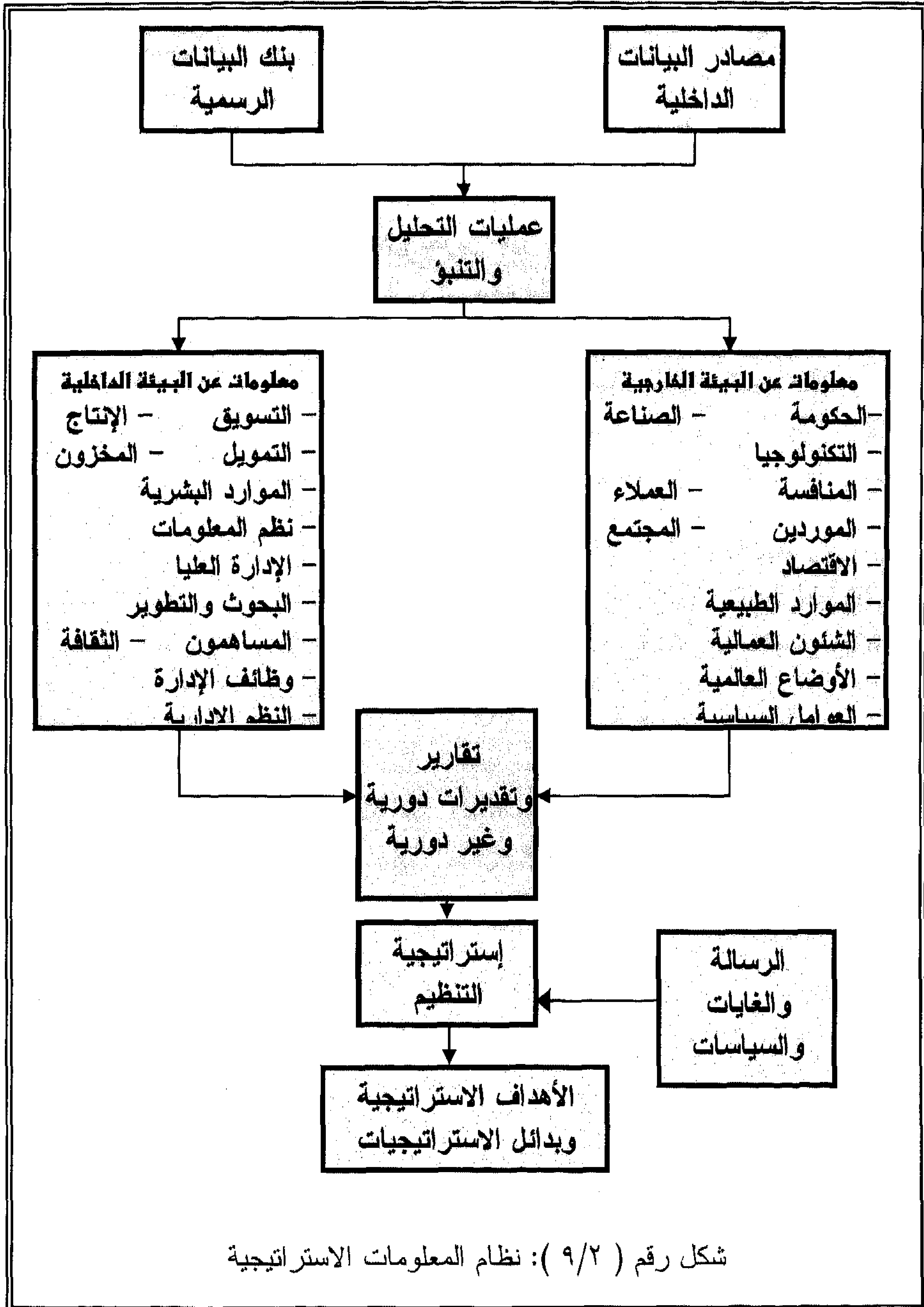
إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة، خاصة مع التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ، أيضا فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية ، أو التناقض مع بعضها البعض، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أخذها في الاعتبار.

وكما يوضح الشكل رقم (٩/٢) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهي بمثابة بيانات ضرورية لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويتبين من الشكل ايضاً أن التقارير الخاصة بالبيئة الداخلية تقوم على أساس التحليل الوظيفي لكافة أنشطة ومهام المنظمة. ومن ثم فإن معظم المعلومات الاستراتيجية تظهر في صورة تقارير، وغالباً ما تشتمل على تقارير عن الأوضاع المالية ، وتقارير الرقابة على التكاليف ، وتقارير الجودة ، وتقارير مستوى المخزون ، وتقارير أداء الأقسام ، وتقارير معدلات الدوران... وغيرها ، كما تساعد البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية في إعداد التقارير المطلوبة

عن الفرص والمخاطر المتاحة والتي يمكن أن يعمل في ضوئها إستراتيجيو التنظيم للاستفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن تبنيها ، هذا ولا يخفي أثر الرسالة والغايات التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها مع السياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته.

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تحزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.



شكل رقم (٢/٩): نظام المعلومات الاستراتيجية

سابعا : التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي :

١- زيادة معدلات التغير:

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية ، فانهيار الاتحاد السوفيتي والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين ، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية ، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان ، وثورة المعلومات والاتصالات ، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستنساخ ، ونتائج حرب الخليج ، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً ، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي ، والانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيون في منظمات الأعمال.

٢- شدة المنافسة:

يحمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة ، فما بالنا بالقرن القادم لاشك سيشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية ، لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم المناسبة بالأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق... وغيرها.

٣- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً:

في عام ١٩٩٢ م تم التكامل الاقتصادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية ، ومن المتوقع في القرن القادم تفشى هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلي ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

٤- **التغيرات التكنولوجية:**

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير ، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا...

٥- **تغير طبيعة قوى العمل:**

لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الاستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمنة المستقبلية ، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل ، وتوقعات العمالة وآمالها ، ومن الاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمرى ، هذا إضافة إلي التغيرات الثقافية والاجتماعية ، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الاستراتيجية.

٦- **عجز الموارد المتاحة وندرتها:**

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم.

٧- **التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي:**

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجياً ، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة استراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فان المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي ، فالمعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية ، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد ، وتساير وعى وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة.

٨- **عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:**

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت

واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ، ظهرت أمامها أبعاداً أخرى جديدة وهكذا .... ، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة ، هذا إضافة إلي رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

٩- زيادة دور جماعات الضغط " جماعات التقويم "

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

١٠- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة ، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد.

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

(أ) يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
(ب) يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
(جـ) يجب صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
(د) الاحتفاظ إلي أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
(هـ) يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
(و) مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات ،من أجل تدعيم عوامل القوة ، وتحجيم عوامل الضعف.
(ز) يجب الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يُعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.

(ح) يجب التركيز على المدعمات الاستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونـــة ، واســـتمرارية التنميـــة والتطوير.

ثامنا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية ــــ بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً ــــــ لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في :

١- مستوى المنظمة ككل.
٢- مستوى الأعمال (القطاعات).
٣- مستوى الوظائف.

(١) استراتيجية المنظمة *Corporate Strategy*:

تمثل الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلي اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

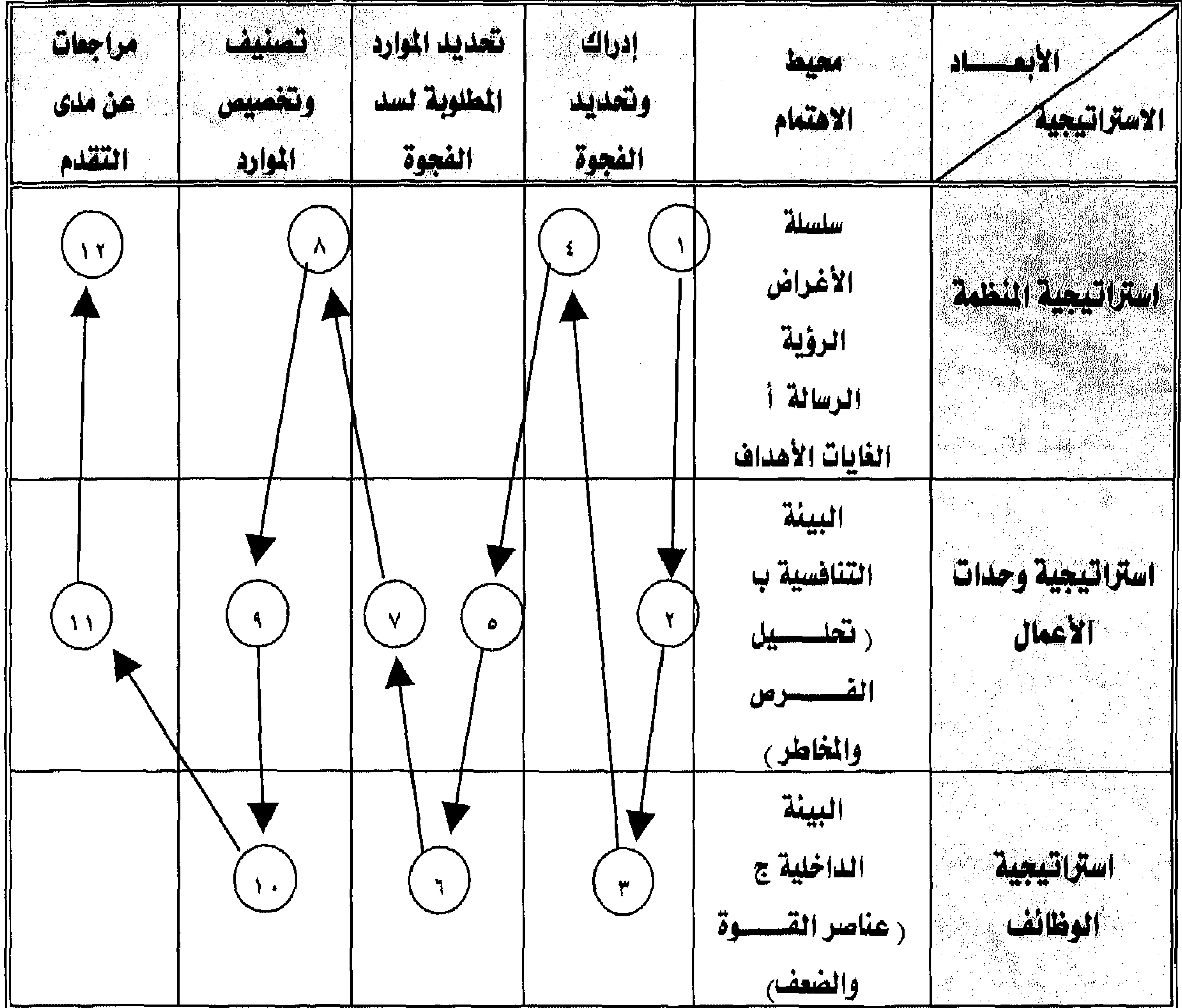
(٢) استراتيجية وحدات الأعمال usiness Strategy :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

(٣) استراتيجية الوظائف Functional Strategy

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشرى ، ويقل نطاقها إلي ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

ويوضح الشكل رقم (١٠/٢) مستويات الاستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها



الشكل رقم (١٠/٢): مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

ويتضح من الشكل رقم (١٠/٢) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، **ويمكننا الإشارة إلي الرموز الموضحة** على الشكل السابق كما يلي :

- **الرمز** (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاقة إستراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات.

- **الرمز (ب)** معلومات **تحليلية** عن مجال تنافس بيني محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محدد وبالتالي يجب الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.
- **الرمز (ج)** معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة لأحد الإدارات أو الأقسام التي تسهم في بيان نواحي القوة والضعف ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (٢/١٠) فمدلولها كما يلي :

١- تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الاستراتيجية المحددة.
٢- ربط الفجوات الاستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.
٣- ربط الفجوات الاستراتيجية بالقدرات والامكانات التنظيمية.
٤- تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفجوات الاستراتيجية.
٥- وصف الخطط الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات.
٦- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.
٧- تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل
٨- قطاع أو نشاط.
٩- تخصيص الموارد والامكانات تبعاً للاحتياجات المتداخلة لكل قطاع أو نشاط
١٠- إعادة تخصيص الموارد والامكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.
١١- التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف.
١٢- مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة.
١٣- مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

تاسعا : عمليات إدارة الاستراتيجية

تمر إدارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالي :

المرحلة الأولى : مسح وتحليل البيئة Scanning the Environemt

في هذه المرحلة يتم توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External & Internal Analysis، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقاط الضعف ، هذا إلي جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وبناء على ذلك تشتمل هذه المرحلة على الأنشطة والأبعاد التالية :

١. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
٢. دراسة الامكانات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

المرحلة الثانية : صياغة الاستراتيجية *Strategy Formulation*

تعنى عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision ، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement. هذا كما تحتوى عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

١. تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
٢. تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
٣. تحديد البدائل الاستراتيجية.
٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة : تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية ، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب ، وإعداد وتنمية القوى البشرية ،

وتنمية القيادات الإدارية ، هذا إلي جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

المرحلة الرابعة : مراجعة وتقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation

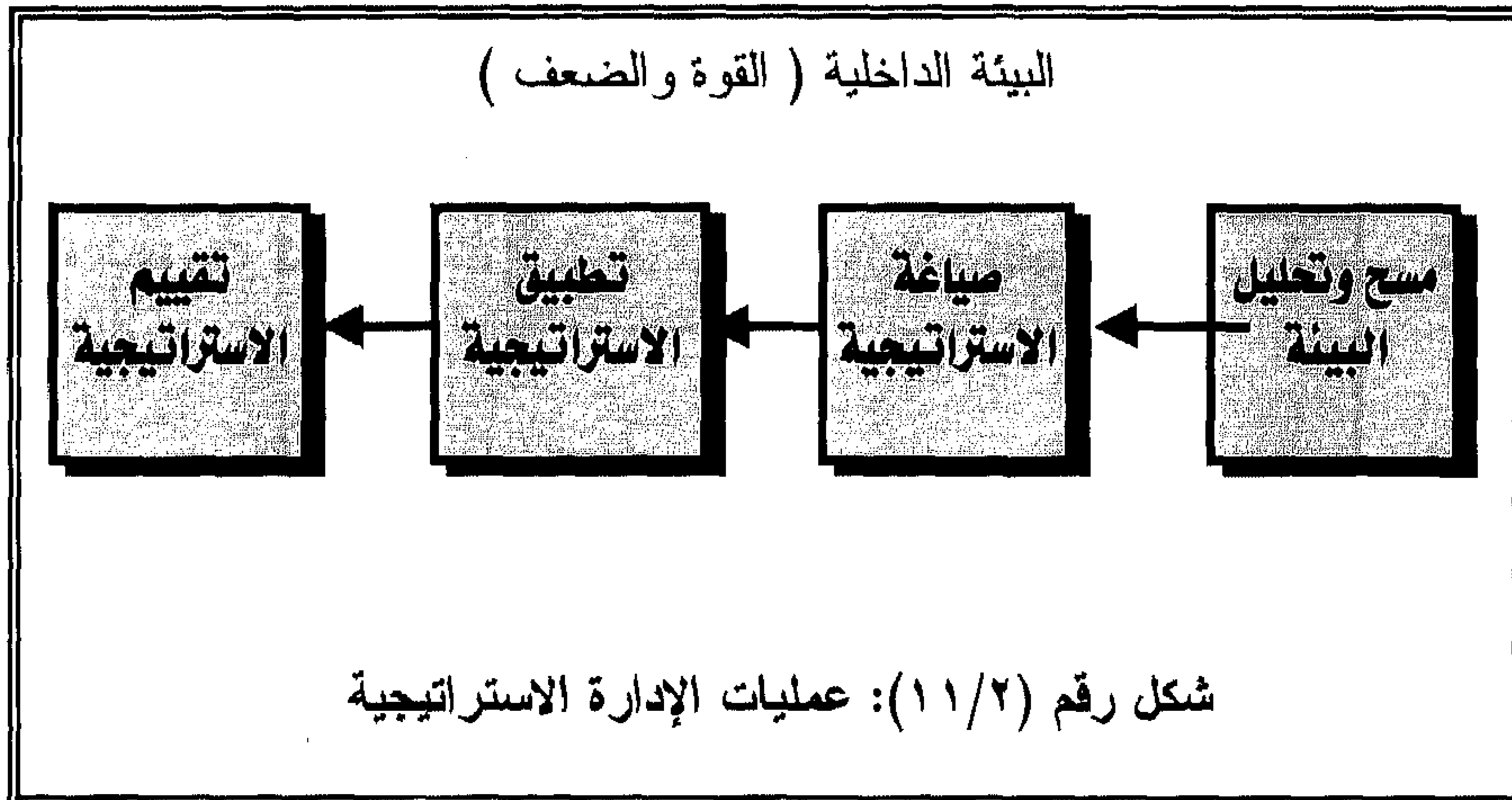
تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة **لتقييم الاستراتيجية** هي :

a. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
b. قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
c. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويراعى أن مراجعة وتقويم الاستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

ويوضح الشكل رقم (٢/١١) تصوراً لخطوات الإدارة الاستراتيجية.



شكل رقم (٢/١١): عمليات الإدارة الاستراتيجية

نخلص مما سبق إلي:

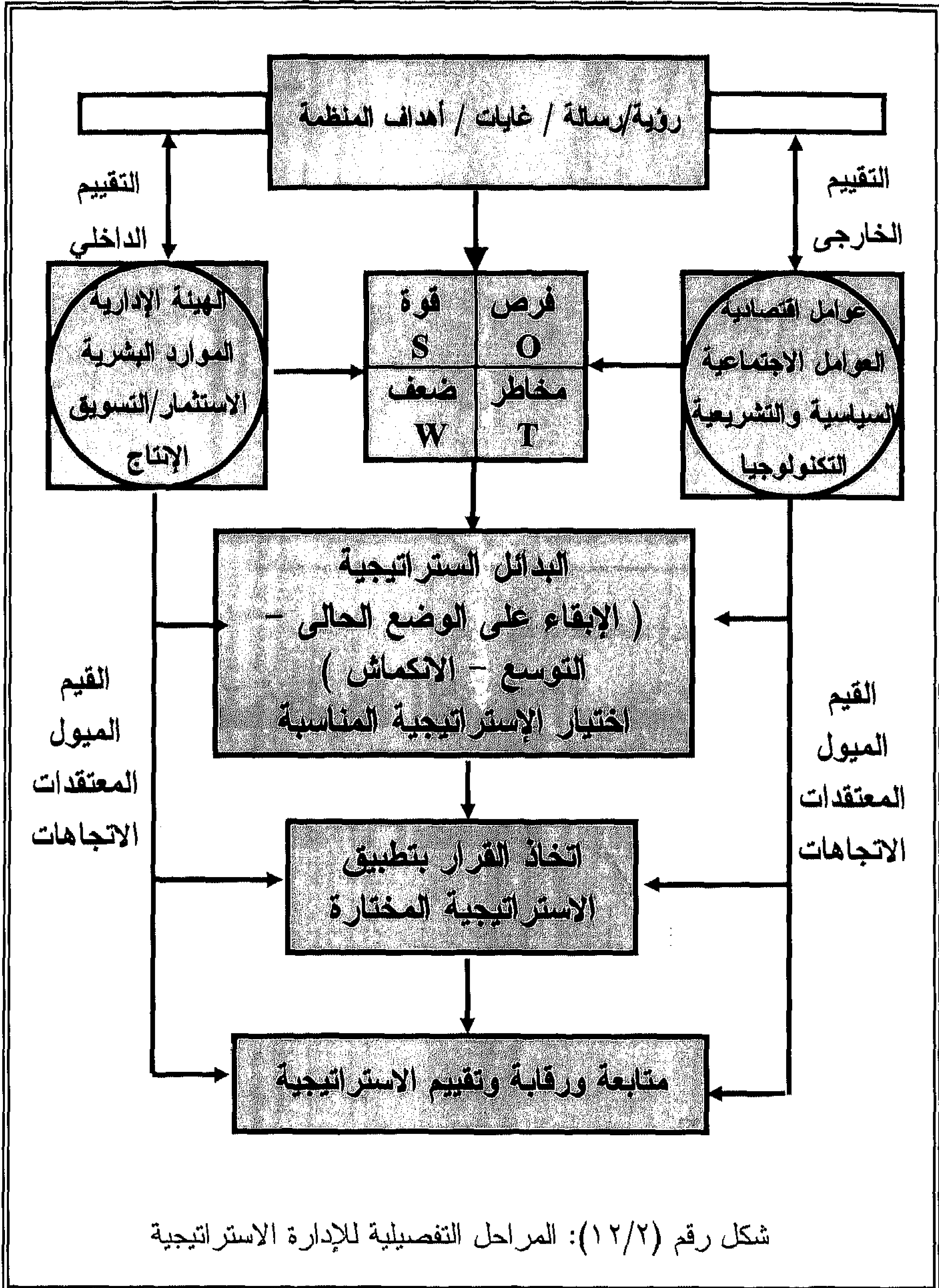
أن الاستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يتمثل أهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة ، ودراسة الموارد والامكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا إلي جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

ولقد إتضح مما سبق أيضاً وجود علاقة قوية بين الاستراتيجية ومدى تحقيق المنظمة للفعالية ، إذ يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً ، فلن يمكن تحقيق الفعالية دون وجود الاستراتيجية الصحيحة.

وقد تبين أهمية التعرف على مهارات التفكير الاستراتيجي وأبعاده المتعددة، هذا إلي جانب ضرورة وجود نظام للمعلومات الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة سواء عند وضع الغايات والأهداف أو صياغة الاستراتيجية ومتابعتها.

هذا وقد ألمحنا إلي التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في القرن القادم وأهمية التعرف عليها والاستعداد لمواجهتها ، وقبل أن ننهي الفصل تعرضنا لمستويات الاستراتيجية ثم عمليات إدارة الاستراتيجية تلك التي تتمثل في صياغة الاستراتيجية ، وتطبيق الاستراتيجية ، ثم متابعة وتقييم الاستراتيجية ، وتمثل هذه الخطوات الموضوعات الرئيسة التي سيتم تناولها بالتفصيل في الباب الثاني إن شاء الله...

ويوضح الشكل رقم (١٢/٢)المراحل التفصيلية لإدارة الاستراتيجية وعلاقاتها المتداخلة كما سيتم استعراضها في هذا الكتاب.



شكل رقم (١٢/٢): المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية

الفصـــــل الثالث

التخطيط الاستراتيجي
وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى
- فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته
- مراحل التخطيط الاستراتيجي
- أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

مقدمة

تتعرض المنظمات العصرية منذ بداية القرن الحادي والعشرين للعديد من التغيرات ، لعل من أبرزها ، التوجه نحو العولمة ، والتغيرات التكنولوجية الحديثة ، وزيادة الاهتمام والتركيز على المسئولية الاجتماعية للمنشآت ، وعالمية المنافسة ، والتغير المطرد في الأسواق.

وللتوافق مع تلك التغيرات فان على المنظمات العصرية أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية وان تنتهج الأساليب الحديثة ، وفى مقدمتها التخطيط الاستراتيجي والذي يعد أحد المداخل الحاكمة لبقاء ونمو المنشآت وتميزها .

وقد خصصنا هذا الفصل لتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي ، وذلك على النحو التالي :

- مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي .
- التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى.
- فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

أولا: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

تعددت آراء الكتاب حول تعريف التخطيط الاستراتيجي ، ولم يتوصلوا إلى تعريف جامع مانع له ، فقد عرفه Michael بأنه " عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنشأة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ، كما عرفه Higgins بأنه " توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل .

أما أستاذنا الدكتور أحمد سيد مصطفى فعرفه بأنه " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنشأة ، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة .

ومن جهة أخري فقد عرفه البعض على أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسئولون من توجيه المنشأة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم ،بما يحقق في النهاية توجيها فعالا بصورة أفضل لمنشآتهم وبحيث يكون التطور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي .

كما عرفه باحث آخر بأنه " أول جزء من الإدارة الإستراتيجية وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنشأة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنشأة وأهدافها بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية ، بعدها تتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على مستويات الإستراتيجية (برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المنشأة ككل وعلى المستويات الوظيفية)(برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق و الأفراد والتمويل وعلى المستويات التشغيلية) برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه : **الجهود الفكرية المنظمة لدراسة وتحليل المستقبل والحاضر والماضي ، مع تصور**

للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ونواحي القوة الذاتية ، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل وتهديداته ونواحي الضعف الداخلية .

والتخطيط الاستراتيجي بذلك هو جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إليه البعض علي أنه عملية صياغة ورسم **رسالة المنظمة** في ضوء **رؤيتها الجوهرية** ، وبناء **غايتها وأهدافها المستقبلية** ، وإعدادها لعمليات **التحليل البيئي الخارجي والداخلي** بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها ، ويساعدها ذلك في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ويسهم في عملية الاختيار الاستراتيجي ، **وفى ضوء ما سبق يمكننا بيان خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :**

١- تكامل وترابط جميع وظائف المنشأة.

٢- المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية .

٣- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط للتعامل معها .

٤- التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها .

٥- توفير البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنشأة.

٦- رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق رسالة المنشأة وأهدافها .

٧- التركيز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب .

٨- التركيز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات .

٩- يتأثر كثيراً بالقيم الشخصية وطموحات المديرين .

١٠- يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تمس مصالح المنشأة ومستقبلها .

١١- يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنشأة.

١٢- أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا .

١٣- الموضوعية والعملية بحيث تتوافر لدى المنشاة المتطلبات اللازمة لتنفيذه .

١٤- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات لاستمرار العمل به.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى

هناك فروق جوهرية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم الأخرى ، يمكننا التعرض لها على النحو التالي:

٢/١ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة والتي تحدد الاتجاهات العامة للمنشأة وتوضع بواسطة الإدارة العليا وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشاة على البيئة الخارجية وتكون الخطط لمدى زمني طويل . أما التخطيط التكتيكي فيركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى والتي تحدد فيها الموارد اللازمة وكذلك الفترة الزمنية لإنجاز هذه الخطط وهذه الخطط تعتبر أكثر تفصيلا من الخطط الاستراتيجية.

ويوضح الجدول رقم (٣-١) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

نوعية التخطيط / المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
المستوى التنظيمي	قمة التنظيم	ا لمستويات الأدنى
مدى الانتظام والدورية	مستمر ولكنه غير منتظم	دوري وبجدول ثابت
عدد البدائل المتاحة	متعددة	محدودة
عنصر عدم التأكد	كبير	محدود
طبيعة المشكلات	غير محددة ومتنوعة	محدودة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
درجة الشمولية	تشمل المنظمة ككل	تنحصر في مجال أنشطة محددة
درجة التفاصيل	عامة وغير تفصيلية	تفصليه
نوعية من يقومون بالخطط	الإدارة العليا والأخصائيون (عدد محدود)	الإدارة التنفيذية (عدد كبير)
سهولة التقييم	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وقابلة للنقاش	يرجع فيها إلى الخبرة السابقة
التطور	المنشأة ككل	المجالات الوظيفة

المصدر : حازم البيلاوي ٢٠٠٠، ص ٢٤

جدول رقم (٣-١): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

٢/٢ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

يغطي التخطيط التشغيلي فترة زمنية محددة جدا ونطاق محدد أيضا وتشرف الإدارة الوسطي على هذه الخطط والتي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا. أما التخطيط الاستراتيجي فيغطي فترة زمنية طويلة ،كما يتم إعداده بواسطة الإدارة العليا.

٣/٢ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الموقفي Contingency Planning

ينطوي التخطيط الموقفي على توصيف البدائل المتاحة والتي يمكن إتباعها في الظروف المختلفة وهو يمثل جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي . وينبغي الإشارة إلى أن الحوادث أو الطوارئ الاحتمالية من الصعب السيطرة عليها إذ أنها تحدث أثناء التنفيذ الفعلي للخطة أو أنها قد تكون ناتجة عن تغيرات معينة حدثت في البيئة. ويعتمد مفهوم التخطيط الموقفي على قدرة المنشأة على توفير خطط بديلة للخطة الأصلية.

٤/٢ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل

يغطي التخطيط طويل الأجل فترة زمنية طويلة تشمل عدة سنوات وأحيانا عدة عقود وهو يرتبط عادة بالأنشطة الهامة للمنشأة كالتوسع في الإنتاج وتقديم أجيال جديدة من المنتجات والإدارة العليا هي المسئولة عادة عن التخطيط طويل المدى في معظم المنشآت .

في حين يغطي التخطيط متوسط الأجل فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام وتستلزم وجود ترابط بين الإدارة العليا والوسطي والخطة المتوسطة قد تشمل إقامة مبنى كجزء من خطة طويلة الأجل .

أما التخطيط قصير الأجل فيغطي فترة زمنية أقل من سنة عادة ويركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقييم ومتابعة عمليات التقدم نحو أهداف متوسطة وطويلة الأجل بمعنى التركيز على الأنشطة اللازمة لتحقيق وإنجاز أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة .

إلا أنه رغم التباين بين مستويات التخطيط الثلاثة السابقة ، فانه ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الخطط الثلاثة طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة الأجل أيضا وإنجاز مجموعة خطط قصيرة الأجل يؤدي إلى تحقيق خطة متوسطة الأجل وتحقيق أهداف مجموعة خطط متوسطة الأجل يؤدي إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل.

ثالثا: فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلي حصول المنشآت على **العديد من الفوائد منها**(العارف ، ٢٠٠٣):

١- يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .

٢- يزود المسئولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنشأة ككل .

٣- يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها

٤- يساعد المنشأة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

٥- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغير والتهديدات والفرص المحيطة.

٦- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

٧- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

٨- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.

٩- يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ومع تعدد الفوائد المترتبة على التخطيط الاستراتيجي إلا هناك العديد من العقبات تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ومن **أهم هذه العقبات** ما يلي (Steiner,1979) :

١- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل .

٢- تردد بعض المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية .

٣- الانطباع السيئ عنه في ذهن المديرين لوجود بعض المشاكل .

٤- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

٥- التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير.

٦-أن خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين.

٧- أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط .

٨-أن رجال المشورة ــ دون رجال خط السلطة ــ يهاجمون بشدة العملية التخطيطية

٩-يتوقع المديرون الكثير من التخطيط . ولكن "قد تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن "

١٠-قد تجري محاولة لتحقيق الكثير وذلك لمرة واحدة فقط في بداية التخطيط.

١١-قد لا يتابع المديرون التخطيط لانشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

١٢-إسهامات المجالات الوظيفية تجاه التخطيط ليست متعادلة.

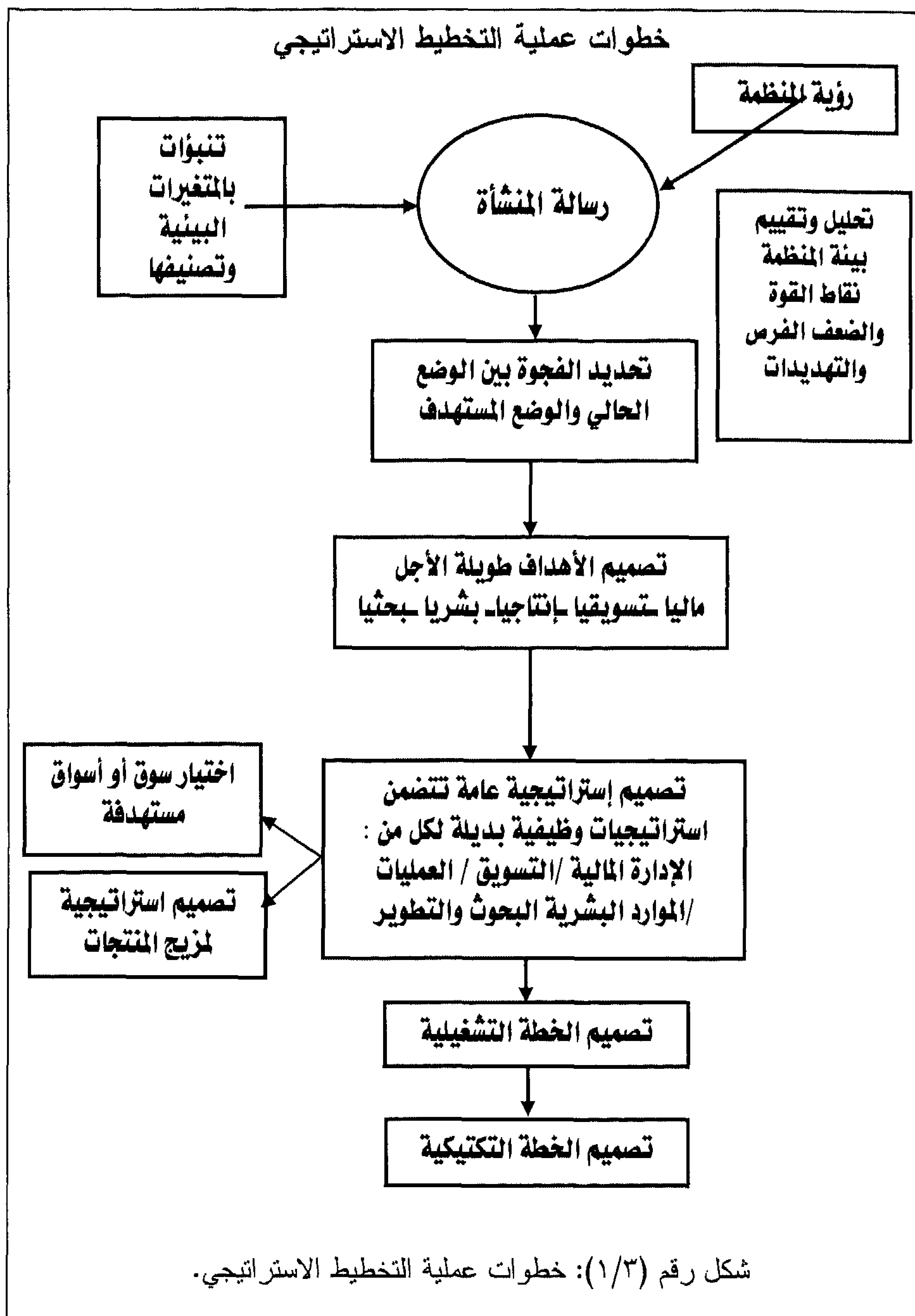
١٣- تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية.

رابعا: مراحل (خطوات) التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات ، وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :

١. رسم رؤية المنظمة .
٢. تحديد رسالة وغايات وأهداف المنشأة .
٣. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة .
٤. تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .
٥. القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة
٦. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
٧. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
٨. اختبار مدى الاتساق.
٩. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

ويوضح الشكل رقم (١/٣) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.



شكل رقم (١/٣): خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

خامسا: أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

تتعدد الأساليب والأدوات التي يمكن الاستعانة بها لإعداد الخطة الاستراتيجية ، فالبعض يعتمد علي أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)، ويعتمد آخرون علي أسلوب تحليل مجالات وأنشطة العمل (L.O.B.S) ، وكذلك أسلوب السيناريو (S.U.M.) ، ونموذج فيفر (Pfieffer) ، ونموذج هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي (Hoshin Kanri) وغيرها العديد من الأساليب ، وفيما يلي سنلقي الضوء علي بعض من هذه الأساليب :

١/٥ أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)

إن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT ، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي خطة استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن التهديدات والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

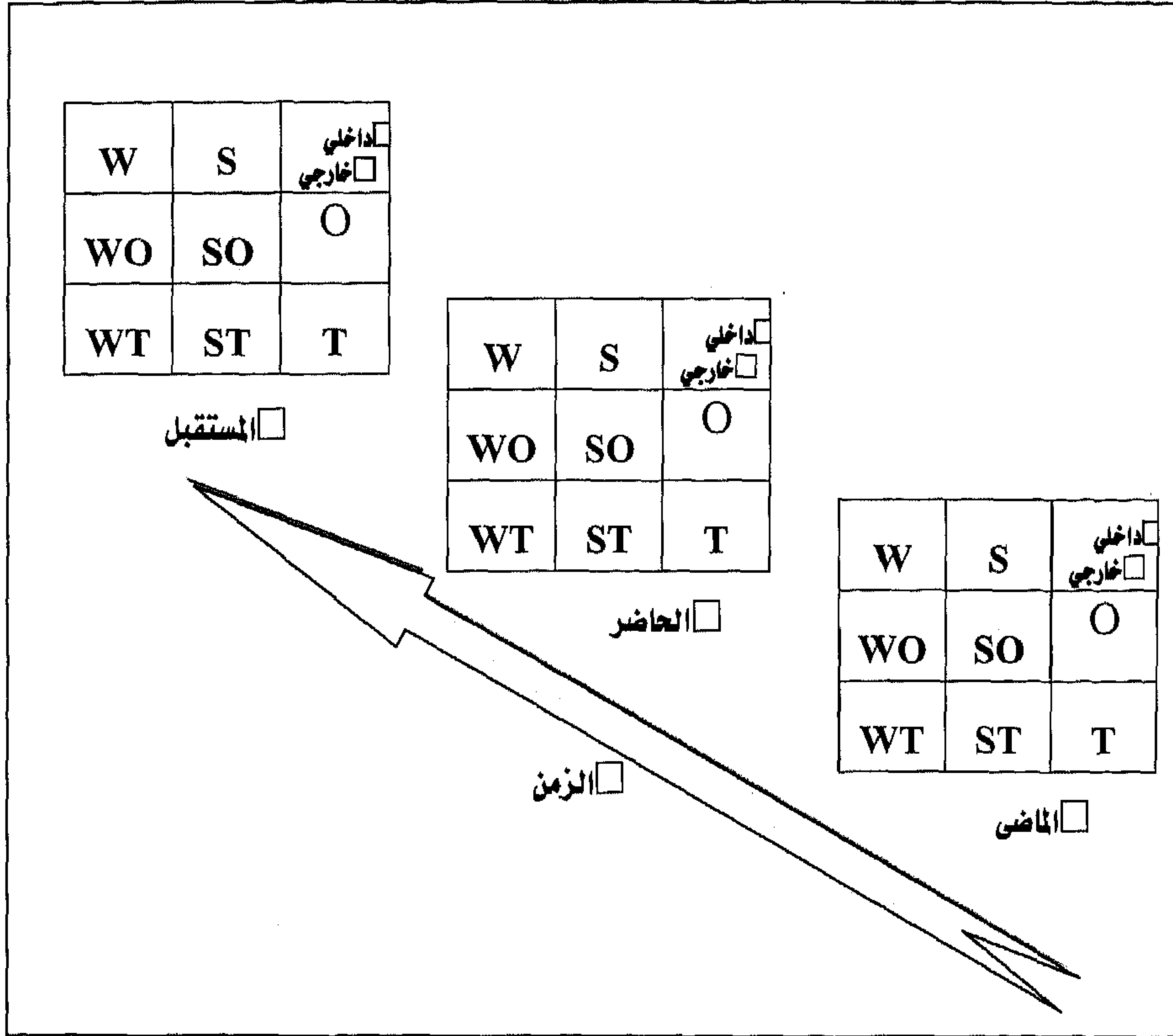
وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكن المنظمة من رسم خططها واستراتيجياتها المستقبلية . إذ يستعين مخططي الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف .

وكما نرى في الشكل رقم (٢/٣) ، يمكننا القول أن هناك أربع أبعاد للتوجهات الاستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي .

العوامل داخلية / العوامل خارجية	(S)نقاط القوة قوة في التمويل /الأفراد /التسويق ...	(W)نقاط الضعف ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق ...
(O)الفرص نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها	(SO) استراتيجية Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق .	(WO)استراتيجية Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
(T)التهديدات نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها	(ST)استراتيجية Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها .	(WT)استراتيجية Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات .

الشكل رقم (٢/٣): نتائج تحليل SWOT

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك على واضعي الاستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقم (٣/٣) يمكن البدء باستراتيجية معينة في الماضي ، ثم مع استمرارية التحليل تتبع استراتيجية أخرى في الحاضر ، ويتم التركيز على إتباع استراتيجية مغايرة في المستقبل .



الشكل رقم (٣/٣)

إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT

ويوضح الجدول رقم (٣-٢) نتائج تحليل SWOT في شركة Gerber وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال.

نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	- سمعة وشهرة طيبة. - تنويع في المنتجات. - اسم تجارى واسع الانتشار. - الاستحواذ على نسبة ٦٠% إلى ٧٠% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال. - إدارة متميزة للبحوث والتطوير.
نقاط الضعف	- صعوبة التطرق لسوق البالغين. - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير. - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	- زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة. - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال. - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال. - التوسع الناجح في الأسواق الخارجية.
مجالات المخاطر	- انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية. - الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين. - المنافسة السعرية الشديدة.

جدول رقم (٣-٢): نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

٢/٥ أسلوب استخدام السناريوهات (S.U.M)

١/٢/٥ مفهوم أسلوب السيناريو

هو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية ، والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها.

السيناريو أسلوب من أساليب استشراف المستقبل التي أصبحت ضرورة في العصر الحديث ، لما لها من قيمة في تصور الاحتمالات الممكنة للمستقبل في المجتمعات لمختلفة . وبالتالي يمكن استخدامه كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

إن السيناريو أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبني على فروض منطقية وواقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية ، وتوجد تعريفات عديدة للسيناريو تختلف باختلاف المنظور بين المجالات المتداخلة بل وفى المجال الواحد.

فمثلاً يعرف بورتر(Porter 1985) السيناريو على أنه : أداة منظمة لتخيل المستقبل الذي تتخذ فيه قرارات منظمة.

ويعرف ليندرين وباندهولد (Lindgren and Bandhold 2003) بأنه تصور مستقبلي تحاول المنظمة عن طريقة الإجابة عن مجموعة أسئلة ماذا يحدث مستقبلاً ؟ وما هي الرؤى المرسومة بهدف تجنب المخاطر ؟ ويضيف أن العقل البشري يولد مئات السيناريوهات يومياً من خلال التوفيق بين المستقبل المحتمل والمستقبل المرغوب باستخدام مسارات المستقبل الممكن ، وما علينا إلا أن نقوم بتغذية طردية – feed forwardمع التغذية العكسية feed back بحيث تتكامل الرؤية ويتفق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب.

ويعرفه آخرون بأنه وصف أو قصة لوضع مستقبلي ممكن الحدوث عند توافر شروط معينة في مجال معين ، أو هو مجموعة من الافتراضات المتماسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة .

ويعرف أيضاً بأنه وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه ، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي ، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض.

ويمكن تعريف السيناريو : على أنه مسار Path يصل بين نقطتين زمنيتين الأولى معلومة وفى مجال الثانية مبرهنة بامتداد الرؤية زمنياً.

كما يعرف البعض السيناريو بأنه : سلسلة من الأحداث التي نتصورها تجرى في المستقبل .

ويعرف آخرون السيناريو بأنه تصور ذهني أو فكري لمجموعة من الاحتمالات المتوقعة أو الممكنة لمسيرة ظاهرة ما (أو متغير ما) حيث يصاغ التصور في مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تنطلق من مفهوم ماذا يمكن أن يحدث لو تحققت عدة شروط ؟

ويؤكد بيل (Bell) على ذلك حيث يقول أنه قصص حول المستقبل متضمنا عادة قصص حول الماضي والحاضر. ويقول كروزك (Kruzic) أن السيناريو وصف لمستقبل ممكن ، يبني علي تنبؤ محتمل لمستقبل فعلى. أما جودية (Godet) فيرى أنه وصف لمستقبل محتمل وللطريق الموصل إليه.

وهناك مفهومان للسيناريو:

الأول : يتناول السيناريو على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل والذي يندرج أسفل الأساليب الكيفية والكلية للدراسات المستقبلية .

الثانية : يعتبر السيناريو هو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي بمعني أن أية دراسة مستقبلية لابد وأن تنتهي بسيناريوهات أي كانت الأساليب الفنية التي اتبعت في إنجازها.

ومن التعريفات التي تتسم بالشمول والاتساع والإجرائية في الوقت نفسه يري البعض أن السيناريو: وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه ، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي ،

وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض. ومن هذا التعريف يمكننا استخلاص العناصر التالية :

أ- **وصف وضع مستقبلي** : يعني ذلك وصف خصائص ظاهرة ما في مجتمع ما في سنة ٢٠٢٥ ، أو وصف أوضاع منظمة ما في سنة ٢٠٣٠ من حيث ما تمتع به من مزايا تنافسية ونصيبها في السوق العالمي وحجم عمالتها ، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها ... الخ .. .وقد يمثل الوضع المستقبلي محل الاهتمام وضعاً مستقبلياً ممكناً (possible)محتمل الحدوث. (probable, potential) وفى هذه الحالة نتحدث عن سيناريوهات استطلاعية . (exploratory) إذا ينطلق كاتب السيناريو من المعطيات والاتجاهات العامة القائمة في محاولة لاستطلاع ما يمكن أن تؤدي إليه الأحداث والتصرفات المحتملة أو الممكنة من تطورات في المستقبل ، وقد يمثل الوضع المستقبلي في نهاية الفترة محل الاستشراف وضعاً مرغوباً فيه .(desired) وفى هذه الحالة نتحدث عن سيناريوهات استهدافية (normative) أو سيناريوهات مرجوة . (anticipatory)وهنا تكون نقطة البداية هي مجموعة أهداف محددة.ينبغي تحقيقها في المستقبل ، يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة ، ثم يرجع كاتب السيناريو من المستقبل إلى الحاضر لكي يكتشف المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة أو الصورة المستقبلية المبتغاة ، محدداً النقاط الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات أو تصرفات هامة . ويطلق على هذه العملية التحديد العكسي back) (easting، كما يمكن وصف السناريوهات الناتجة عنها بأنها سيناريوهات راجعة (backward scenarios)، كذلك يمكن الحديث هنا عن عملية تصميم أو تخطيط للسيناريو (design or planning) وليس عن مجرد كتابة سيناريو . وبطبيعة الحال، ليس هناك ما يمنع أن يكون السيناريو الاستهدافي هو سيناريو معين يختر من بين السيناريوهات الاستطلاعية.

ب- **وصف مسار أو مسارات مستقبلية:** ويتمثل العنصر الثاني في السيناريو في وصف المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الوضع المستقبلي . ويقصد بذلك وصف التتابع المفترض للمشاهد أو التداعيات المتصورة للظواهر محل البحث عبر الزمن ، وذلك انطلاقاً من الوضع الابتدائي ، أو انطلاقاً من الصورة المستقبلية

المرجوة. ويتشكل المسار المستقبلي من خلال عملية تحليل لجملة من الأحداث والتصرفات ومن التفاعلات التي تنشأ بينها أو الآثار التي تنتج عنها عبر الزمن. ومن المهم التمييز بين الأحداث (events) والتصرفات (actions) التي ينتج عن وقوعها وتفاعلها شكل محدد للمسار المستقبلي: **فالأحداث** وقائع غير مقصودة ، ولا يمكن لمتخذ القرار التحكم فيها خلال الفترة الزمنية التي يغطيها السيناريو . أما **التصرفات** فهي تتمثل في التغيرات المقصودة أو المتعمدة في الظواهر الداخلة في السيناريوهات . ومن ثم فهي مما يخضع لقرارات متخذ القرار ، أو لتصورات كاتب السيناريو . ومن أمثلتها التغيرات في الهيكل الاقتصادي وفى التنظيم الاجتماعي .

جـ- الوضع الابتدائي: يمثل نقطة الانطلاق أو مجموعة الشروط الأولية أو الافتتاحية . (initialo conditions) ومن المهم تحديد هذه الشروط بشكل دقيق . ذلك أنها تمثلت خلفيه المشاهد التي ستتابع عبر الزمن ومن المهم تمييز نوعين من العناصر داخل مجموعة الشروط الأولية للسيناريو ، وهما : الوقائع والقوى الفاعلة . ويقصد بالوقائع حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية ، والاتجاهات العامة السائدة ، والاتجاهات المغايرة البازغة . أما القوى الفاعلة (actors) فيقصد بها القوى – الحكومية وغير الحكومية – صاحب الأثر الأكبر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أم برد الفعل .

وقد يعبر الوضع الابتدائي عن مجموعة من الظروف الفعلية (أي العوامل والقوى المحركة أو الفاعلة والعلاقات والاتجاهات العامة) السائدة عند فتح الستار (إذ استعرنا لغة المسرح التي ينتمي إليها لفظ السيناريو أصلاً) . ومن تحليل هذه الظروف ، والبحث في احتمالات تغيرها ، ونشوء ظروف جديدة بفعل أحداث أو تصرفات معينة .

٢/٢/٥ أهمية أسلوب السيناريو:

تتضح أهمية أسلوب السيناريو فيما يلي :

١. الاهتمام باستطلاع الآفاق المستقبلية للمنظمات ، التأمل في واقع تلك المنظمات ، واستكشاف ما يحمله الواقع الراهن من مضامين يكتنفها الغموض والالتباس.

٢. المساعدة في التعرف علي حركة المنظمة المستقبلية في حالة تغير العوامل والمعطيات الحالية.
٣. تسهم في تعريف المسئولين عن اتخاذ القرار إلى ما هو ممكن وما هو محتمل ، وما نوع التغير الذي يمكن إحداثه وهل هو تغير جذري أو تطويري.
٤. التمييز بين ما هو موضوعي وحتمي ، وما هو ذاتي وإرادي في تحديد ملامح المستقبل ومن خلال ذلك في حالة تغير المعطيات سواء كانت موضوعية أو افتراضية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
٥. يمكن اعتبار السيناريوهات أدوات علمية تساعد على استقراء الواقع المجتمعي ، والتعرف على التغيرات الجوهرية التي يتعرض لها المجتمع في حركته ، واستكشاف الاحتمالات المنتظرة والممكنة في مسارات مستقبلية ، مع حساب ما ينطوي عليه كل مسار من منافع وتكاليف ، بما يساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره المناسب.

٣/٢/٥ أهداف السيناريوهات

ليس هناك إجماع بين المهتمين بالدراسات المستقبلية على الأهداف التي يتعين السعي لتحقيقها من وراء عمليتي بناء وتحليل السيناريوهات المستقبلية ، ولكنه بشكل عام يمكن ذكر بعض أهداف السيناريوهات علي النحو التالي :

١. صياغة رؤية مستقبلية معينه من خلال توصيات صريحة بشأن الاختيارات والقرارات التي ينبغي اتخاذها من الآن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب.
٢. تحفيز الأفراد وتعديل قراراتهم في اتجاه تحويل هذه الرؤية المستقبلية المرغوبة إلى واقع.
٣. عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.
٤. عرض النتائج المترتبة على الخيارات المختلفة في السيناريو وتركيز انتباه متخذي القرار في العوامل الرئيسة ، وفى العمليات أو العلاقات السببية ، والنقاط الحرجة.

٥. تمكين الجماهير من التفكير في كل الأمور المتعلقة بالمستقبل واستثارة النقاش فيها واستدعاء ردود الفعل في شأنها.
٦. التوصل إلى توصيات في شأن الخيارات والقرارات ، التي ينبغي اتخاذها ، من الآن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه ، بعد فترة زمنية محددة.
٧. استثارة الفكر والتأمل حول قضايا وهموم المستقبل من خلال المسارات الاحتمالية ، مما يؤدي إلى تنشيط خيال الأفراد وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن مستقبلهم من الآن.

٤/٢/٥ خصائص السيناريوهات

توجد عدة خصائص تميز السيناريوهات عن غيرها ، والتي تتمثل في :

١. الاحتمالية : يعتبر السيناريو نهجا احتمالياً بطبيعته حيث لا يوجد مسار مستقبلي وحيد بل هناك عدة مسارات مشروطة بظروف وقوى محلية وعالمية ، والملاحظ أن لكل سيناريو فرضات تختلف عن فرضات غيره من السيناريوهات ، لذلك فالمجال مفتوح لمناقشة تلك الفرضيات وبالتالي تعتبر السيناريوهات قضايا ترجيح واحتمال أكثر من كونها سلسلة من الحتميات.
٢. التعددية : يقصد بها تعدد السيناريوهات في الدراسة المستقبلية بسبب ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات وكذا غياب اليقين ، كذلك بسبب الصعوبات والتعقيدات التي تكتنف محاولة استطلاع المستقبل وما يصاحبها من طرق مختلفة في التعامل معها ، مما يؤدي إلى تنوع المسارات المستقبلية.
٣. الاتساق الداخلي : يجب أن يتصف السيناريو بالاتساق الداخلي ، أي بالتناسق بين مكوناته ، ويعنى ذلك البعد عن أي تناقضات بين مكونات السيناريو .
٤. التميز والتفرد : يجب أن يكون إعداد السيناريوهات محدودا بحيث تتضح الاختلافات والتمايزات فيما بينها ، فعند تضمين الدراسة المستقبلية لأكثر من أربعة سيناريوهات قد يؤدى إلى قدر من الإرباك والالتباس في عمليات التحليل وعرض النتائج. كما أن تضمين الدراسة المستقبلية لسيناريو واحد يتضمن نفس فكرة المستقبلات البديلة التي مثلت أسس الدراسات المستقبلية .

٥. المساهمة في تحقيق الأهداف المستقبلية : يجب أن يكون للسيناريو فائدة في التخطيط المستقبلي بما يعين على تحقيق أهداف مستقبلية معينة . وأن يسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف ، كي يستفيد منه المسئولون في المجالات المختلفة.

٥/٢/٥ أنواع السيناريوهات

تتعدد أنواع السيناريوهات ، ويمكننا عرض أهم تلك الأنواع علي النحو التالي :

أ – السيناريوهات الاستطلاعية والإستهدافية :

١ – سيناريوهات استطلاعية : ويمكن تقسيمها إلي عدة سيناريوهات مثل:

- ♦ سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة ، مع إضافة تنويع تفاؤلي وتنويع تشاؤمي حول هذا السيناريو المرجعي.
- ♦ سيناريوهات محتملة. (probable)
- ♦ سيناريوهات ممكنة(possible)

٢.سيناريوهات استهدافية ، أو مرغوب فيه :. وبطبيعة الحال ، يمكن أن تتعدد السيناريوهات الاستهدافية تعدداً كبيراً ، وذلك وفق الهدف المراد تحقيقه ، أو حسب البعد المرغوب في التركيز عليه من أبعاد النسق محل البحث.

ب – ويشير سلوتر (Slaughter 1996) إلى أربعة أنواع من السيناريوهات هي :

١. السيناريو المرجعي ، أو سيناريو استمرار الوضع القائم.
٢. سيناريو التدهور والانخفاض ، وهو يمثل عجز النسق عن الاستمرار أو فقدانه لقدرته على النمو الذاتي ، أو بلوغ تناقضات النظام حداً بتفجيره من داخله.
٣. سيناريو العصر الذهبي في الماضي، وهو مبني على العودة إلى فترة زمنية سابقة ، يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الوديعة والنظيفة.
٤. سيناريو التحول الجوهري، وينطوي على حدوث نقلة نوعية في حياة المجتمع ، سواء أكانت اقتصادية ، أم تكنولوجية ، أم سياسية ، أم روحية.

ج – ويقترح جوديه (Godet, 1986) بناء السيناريوهات التالية:

١. السيناريو المرجعي : ويعبر عن الوضع الأكثر احتمالاً لتطور الظاهرة محل البحث.

٢. السيناريو المتفائل: ويعبر عن الحالة الإيجابية المتطرفة لحدوث الظاهرة التي يتم دراستها.

٣. السيناريو المتشائم : ويعبر عن الحالة السلبية المتطرفة لحدوث الظاهرة التي يتم دراستها .

٥/٢/٦ خطوات تخطيط السيناريو

١. تعريف الأفراد الذين سيساهمون لتشكيل وتكوين آراء ووجهات نظر متعددة .
٢. المقابلات الشاملة / ورشة عمل حول رؤية المشاركين لتغيرات كبيرة تأتى في المجتمع، الاقتصاد، السياسة، التقنية، الخ.
٣. تجميع الآراء ووجهات النظر في مجموعات ووحدات ونصوص متجانسة .
٤. تجميع وترتيب قائمة الأولويات وأفضل الأفكار.
٥. صياغة صور بخطوط عريضة للمستقبل، مستندة على هذه الأولويات للقصص والسيناريوهات.
٦. إضافة تفاصيل عن الأحداث المستقبلية بما يخفف من تأثير صدمة السيناريوهات. ومع تحديد كيفية تأثير السيناريو على المنظمة.
٧. تحديد إشارات إنذار مبكر، وبيان الأشياء التي لها دلالة لسيناريو معين.
٨. استخلاص السيناريوهات إلى روجعت وقيمت .

٥/٢/٧ بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في تخطيط السيناريو

١. معالجة السيناريوهات كتوقعات.
٢. بناء السيناريوهات استناداً على اختلافات بسيطة جدا. مثل التفاؤل والتشاؤم.
٣. إخفاق في جعل السيناريو العالمي بما فيه الكفاية في المجال.
٤. إخفاق في تركيز السيناريوهات في مناطق التأثير المحتملة على المشروع.
٥. معالجة السيناريوهات كأداة معلوماتية أو تعليمية بدلا من تعلم المشاركة و/ أو تشكيل استراتيجية.
٦. عدم أخذ التشغيل الكافي من فرق الإدارة في عملية تخطيط السيناريو.
٧. الإخفاق في وضع المحفز الكافي لتصميم السيناريو.

٨. لا يستعمل خبرات سهلة.

٥/٣ أسلوب هوشين كانري للتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

٥/٣/١ مفهوم أسلوب هوشين كانري وأهميته

يمثل أسلوب هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، المنهج الإداري الذي يمنح المنظمات اليابانية قوتها التنافسية الخطيرة . وهوشين منهج إداري ياباني يضمن تحقيق نجاحات استراتيجية ذات كفاءة وفعالية عالية ولقد استخدم أسلوب هوشين لأول مرة في شركة هيوليت وباكارد في عام ١٩٧٦ في اليابان، والتي تطورت بعض الشيء منذ بدايتها، ومن أهم المنظمات التي تمارس أسلوب هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة : بنك أوف أميركا (Bank of America) ، بريدجستون الإطارات (Bridgestone Tire)، ديل (Dell)، هيوليت باكارد(Hewlett Packard)، نيسان(Nissan) ، تويوتا (Toyota)، ، وإنتل وتكساس إنسترومنتس.

ولقد لجأ اليابانيون إلى إدارة هوشين كانري كبديل للإدارة بالأهداف. وتتكون كلمة (هوشين) من مقطعين، أولهما(هو) وهو كلمة صينية تعني : طريقة أو أسلوب ، وثانيهما (شين) وتعني : البوصلة ، أما كلمة (كانري) فتعني: الإدارة أو التخطيط. وهكذا يعمل منهج (هوشين كانري) إذ بمثابة بوصلة للإدارة لتوجيه السياسات الاستراتيجية وتنفيذها.

يقول "رون مكورميك" نائب رئيس شركة "تكساس إنسترومنتس:" باستخدام هذا النظام الإداري، تمكنا من تقليل التأخر في التسليم بنسبة ٧٥ %في عام واحد، واختصار زمن دورات الإنتاج بمقدار ٦٠%، وتقليل المرتجعات بنسبة ٧٠ %. الأمر الأكثر أهمية، أننا حصلنا علي حصة في السوق من بعض منافسينا الأقوياء. وما زلنا نتابع ما نهدف إليه. ولكن تكمن الطريقة التي سنتخذها لتحقيق تلك الأهداف في استمرارنا في التركيز على قدرات التحسين الهائلة للآلاف من موظفي الشركة وتنشيط هذه القدرات باستخدام طريقة "هوشين."

تعد "هوشين" أكثر مناهج إدارة الجودة الشاملة تحقيقا لأهداف الجودة . فبينما يشكو كثير من المديرين من أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق سوى تحسينات جزئية في السلع والخدمات، يرى ممارسو إدارة "هوشين" غير ذلك. حيث أن تنفيذ الاستراتيجية ما هو إلا

عملية من العمليات الإدارية، و باستخدام "هوشين" يتم وضع المعايير الصارمة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية .

إن أسلوب هوشين كانري قد وضع لصياغة وتعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي، فضلا عن الاستشراف والرؤى حول المستقبل وتطوير الوسائل ، ومحاولة ترجمة ذلك إلى واقع. والتخطيط الاستراتيجي (في اليابان) يمثل منهجية الإدارة التي تستند إلى معان ومفاهيم شعبية ، فلقد قال البروفيسور كاورو إيشيكاوا في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي : " كل شخص خبير في وظيفته وصانع لحضارته" ، كما تركز الثقافة اليابانية علي استخدام قوة التفكير الجماعي لكل الموظفين من أجل منظمتهم بصورة أفضل في هذا المجال. "هذا هو مبدأ أساسي من مبادئ هوشين كانري. وبعبارة الأستاذ ايشيكاوا في كتابه، "يجب أن يكون لدي كبار المديرين وكذلك مديري الإدارة الوسطي الجرأة بما يكفي لتفويض السلطة وتمكين موظفيهم من إطلاق سراح أفكارهم ، فذلك هو الطريق لتأسيس ثقافة احترام الحقوق والواجبات البشرية وتقديم أفضل المنتجات والأعمال . إن أسلوب هوشين كانري يمثل نظاما للإدارة يتيح المشاركة لجميع الموظفين، من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

إن الفرضية الأساسية وراء أسلوب هوشين تكمن في أن أفضل طريقة للحصول على النتيجة المرجوة تتمثل في التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة على درجة واحدة من الفهم في الاتجاه طويل المدى، وأنها تعمل وفقا لخطة ربط لجعل الرؤية حقيقة واقعة. الجانب الثاني من هذا الأسلوب هو أن المقاييس الأساسية التي يجب رصدها تضمن التحسين المستمر لعمليات وأنشطة المنظمة الرئيسية.

٥/٣/٢ أهداف استخدام أسلوب هوشين كانري

إن الهدف الرئيس من الاعتماد علي أسلوب "هوشين كانري " يكمن في العمل علي توجيه جهود المئات أو الآلاف من الموظفين لسد الثغرات الاستراتيجية. وهي توفر مقياسا يسمح للمديرين بالقيام بالمقارنات الآتية:

١. الملائمة بين أهداف المنظمة وظروفها الخارجية.

٢. تحديد الثغرات الاستراتيجية التي يجب سدها، بغرض قيادة السوق.
٣. ربط الأهداف السنوية أو المرحلية بالأولويات الاستراتيجية.
٤. ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية المحددة.
٥. توجيه المنظمة و السيطرة على مسيرتها.

أي أن إدارة "هوشين" تهدف إلى تمكين الإدارة العليا من إدارة الأولويات الاستراتيجية.

٥/٣/٣ المبادئ الأساسية لإدارة هوشين

يقوم أسلوب "هوشين" في التخطيط الاستراتيجي على المبادئ التالية:

١. ملاءمة أهداف المنظمة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
٢. التركيز على معالجة الثغرات الاستراتيجية الحيوية.
٣. مشاركة كل المستويات الإدارية و التنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات.
٤. تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٥. ربط الخطة الاستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرحلية قصيرة المدى.
٦. تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتمادا على التغذية المرتدة من المستويات الإدارية والتنفيذية السفلى.

٥/٣/٤ الاعتبارات التي تقوم عليها منهجية هوشين كانري

١. التركيز علي الأهداف الجوهرية المعلنة .
٢. تنمية الخطط التي تدعم الأهداف بشكل كاف .
٣. إشراك جميع القادة في التخطيط لتحقيق هذا الهدف
٤. استعراض ومراجعة التقدم المحرز لهذه الخطط.
٥. إجراء التغييرات في الخطط على النحو المطلوب.
٦. التحسين المستمر للعمليات والأنشطة الرئيسية.
٧. تدعيم عمليات التعلم التنظيمي.

٥/٣/٥ المزايا المترتبة علي استخدام دورة PDSA في مجال التخطيط الاستراتيجي

يعتمد أسلوب هوشين في التخطيط الاستراتيجي علي دورة التخطيط ذات المراحل الأربع والتي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر وتعرف أيضا بدورة (PDCA) والمكونة من أربع خطوات : خطط- إفعل - إفحص - تصرف ويطلق عليها كذل دورة ديمنج أو دورة شوهارت:

- خطط Plan: حدد الفرصة وخطط للتغيير.
- إفعل Do : نفذ التغيير على نطاق ضيق.
- إفحص Check: استعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير وحدد ما إذا كان هناك أي فرق.
- تصرف Act: إذا كان التغيير ناجحًا قم بتنفيذه على نطاق واسع وقيّم نتائجك باستمرار.

وإذا لم ينجح التخطيط والتغيير، تبدأ الدورة من جديد. **ومن أهم المزايا المترتبة علي استخدام دورة PDSA في مجال التخطيط الاستراتيجي :**

١. ضمان وضع خطط أكثر منهجية
٢. رصد التقدم الذي يتم إحرازه بشأن الخطط بعناية.
٣. إجراء التغييرات على الخطط حيثما كان ذلك ضروريا.
٤. تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
٥. توحيد وضبط عملية التخطيط نفسها .
٦. التحسن المستمر في عملية التخطيط.
٧. التأكيد علي تنمية التعلم التنظيمي .

٦/٣/٥ الخطوات المنهجية لأسلوب هوشين في التخطيط الاستراتيجي

يعمل أسلوب هوشين في التخطيط الاستراتيجي علي نهج الخطوات السبع التي اقترحها David A. Kenyon في كتابه: Strategic Planning With the Hoshin Process، والتي تقوم بتنفيذ المهام الإدارية التالية ، ويوضح الشكل رقم (٤/٣) خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لمنهجية هوشين :

.Identify the key business issues facing the organization

.Establish measurable business objectives that address these issues

.Define the overall vision and goals

.Develop supporting strategies for pursuing the goals

.Determine the tactics and objectives that facilitate each strategy

.Implement performance measures for every business process

Measure business fundamentals

١. تحديد القضايا الرئيسية التي تواجه عمل المنظمة.

٢. وضع أهداف قابلة للقياس لمعالجة هذه القضايا.

٣. تحديد الرؤية العامة والأهداف.

٤. وضع استراتيجيات لدعم السعي لتحقيق الأهداف.

٥. تحديد التكتيكات والأهداف التي تسهل تحقيق كل استراتيجية.

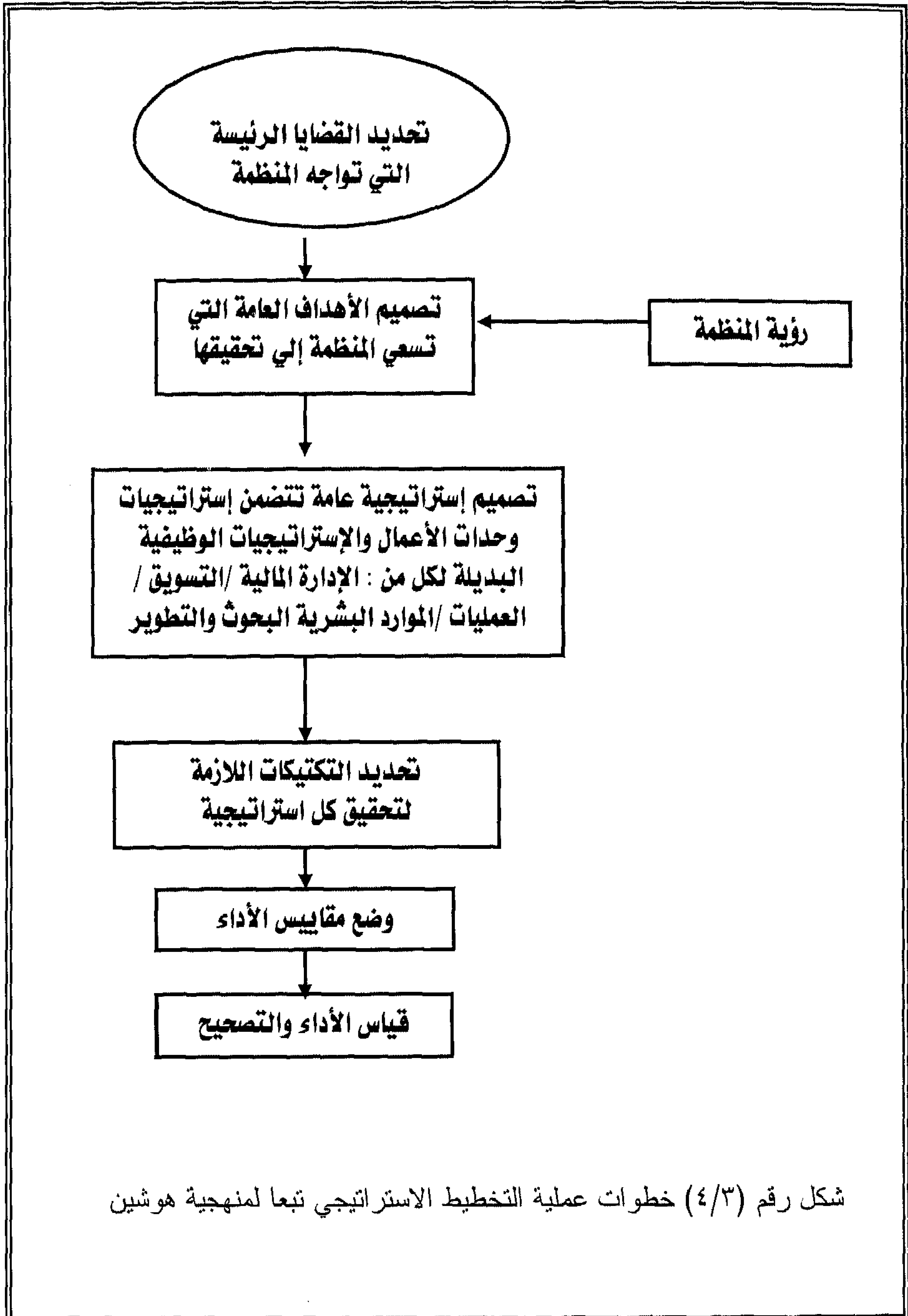
٦. وضع مقاييس الأداء لكل الأنشطة والعمليات.

٧. قياس أساسيات الأعمال .

وفيما يلي نلقي الضوء علي كل خطوة منها بشئ من التفصيل :

الخطوة الأولي : تحديد القضايا الرئيسة التي تواجه عمل المنظمة :

ويتطلب ذلك دراسة وتحليل الموقف وبيان تفصيلي لكافة العوامل المؤثرة علي نشاط المنظمة بما يسهم في التوصل إلي القضايا الجوهرية التي تواجه عمل المنظمة. فالمطلوب هنا تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها قبل منافسيها وتوجهها إلى غرضها النهائي أو إلى ما يسمى بالرؤية. لهذا السبب، تتطلب إدارة "هوشين" أن يضبط صانعو القرار أهداف المنظمة مع المتغيرات المستمرة في محيطها الخارجي بشكل سريع.



شكل رقم (٤/٣) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لمنهجية هوشين

يتطلب هذا دراسة الموقف، حتى تتوافق الاتجاهات الاستراتيجية مع الواقع في كل مستويات الهرم التنظيمي ، وفي جميع مراحل عملية التخطيط، يقارن صانعو القرار الحالة الراهنة للمنظمة، بالحالة المخططة لها، ثم يحددون ما يجب عمله لسد الثغرة بين الحالتين. وبينما يهتم التخطيط الاستراتيجي التقليدي بالتحليل، أي تقسيم الغرض الاستراتيجي إلى مجموعة من الخطوات ، تبدأ إدارة "هوشين" في التركيب أو التوفيق أو المزج، متيحة تصورا متكاملا للتحديات التي تواجه للمنظمة ، وفي هذه الخطوة يصبح من الضروري دراسة وتحليل الثغرات الاستراتيجية ومحاولة سدها ، في نظام "هوشين"، توضح الإدارة العليا الثغرات الاستراتيجية الحيوية ، ولكنها لا تقترح كيفية سدها. وتدعو العاملين لتصميم خطط أدائهم بأنفسهم، وتتيح لهم الاتصال ببعضهم للتنسيق. إشراك العاملين في التخطيط يحسن من جودة الاختيارات الاستراتيجية. ولكن، في كثير من المنظمات، يتعامل كبار المديرين مع الاستراتيجيات والأهداف العليا بسرية تامة، حيث يتاح لقلة فقط من كبار العاملين الحصول على بعض المعلومات الهامة. وطالما لم يشترك الموظفون في عملية التخطيط الاستراتيجي، فلن يفهموها أبدا. وعندما لا يرى الموظفون الصورة كاملة يصبح تكرار العمل والصراع وتزايد المشكلات أمورا عادية. لهذا السبب، يركز أسلوب "هوشين" على تبادل المعرفة. فلا بد أولا من وجود نظام اتصال متبادل بين المستويات المختلفة لبث المعلومات ، مما يزيد من وضوح الخطة. وثانيا، تؤدى المراجعات العديدة في أعلى وأسفل المنظمة إلى توجيه الدروس المستفادة من الممارسة الميدانية إلى أعلى، لتعلم الإدارة العليا كل ما يحدث في الصفوف الأمامية. إن مجرد تحديد الأدوار والمهام يعتبر اتصالا من اتجاه واحد، من الإدارة إلى العاملين. أما مناقشة الخطط والمشاركة في وضع معايير الأداء لقياس الإنجازات المحتملة للموظفين، والعملاء، والموردين، فتؤدى إلى تخطيط أكثر كفاية و واقعية.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف

يسعى أسلوب "هوشين" لوضع الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المنشود تحقيقها. وطالما أن بعض القضايا يكون لها أولوية واهتمام أكبر فإن أسلوب "هوشين" يعمل علي تحديد الأهداف الاستراتيجية لأكثر القضايا تأثيرا علي المنظمة. ثم يطلب من العاملين تحديد بقية الأهداف المتعلقة بالأداء و التنفيذ. إن أحد مبادئ "هوشين كانري" الرئيسة أن يتم تخصيص

وتتبع أولويات قليلة فقط على كل مستوى من مستويات المنظمة. ومع زيادة القضايا التي تواجه المنظمات اليوم، يتم التركيز على الأولويات التي توفر أكبر المزايا للمنظمة. وكلما زاد وضوح الأولويات، سهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق استراتيجية المنظمة بشكل حقيقي، دون إهدار أو خطأ مقصودين.

إن أحد أسرار أسلوب "هوشين" هو مبدأ حشد الصفوف الأمامية والتنسيق بين فرق العمل. وهنا تهدف "هوشين" إلى:

* توفيق أهداف المنظمة مع المتغيرات في محيطها الخارجي لإيجاد التكيف مع البيئة.
* التوفيق بين الموظفين والأهداف الرئيسية لتوليد القوة الدافعة.
* تنسيق جميع الأنشطة والأعمال ومعايير قياس الأداء مع أهداف المنظمة لتحقيق الفعالية.

تكون النتيجة بناء مؤسسة تهتم بأولويات حيوية وتحدد الثغرات ومستويات الأداء التي تحتاج إلى تحسين لإنجاز الأهداف الاستراتيجية بصورة أفضل. فيوفر النظام سياسات فعالة على المدى الطويل، وأدوات قوية على المدى المتوسط، ومشاركة و التزاما من العاملين على المدى القصير.

الخطوة الثالثة رسم الرؤية العامة

حتى تتمكن إدارة المنظمة من رسم الرؤية العامة لها ، يجب أن يفهم المديرون العلاقات بين الأسباب والنتائج داخل منظمتهم وخارجها. وهذا يتطلب ما يلي:

١) دراسة وتوثيق أسباب ومنطق الأهداف الموضوعة.
٢) فهم العلاقات الرئيسة التي تسيطر على عملية التغيير.
٣) تصميم استراتيجياتهم للتغيير بطريقة تعكس فهمهم لتلك العلاقات.

هنا يعتمد أسلوب "هوشين" على مجموعتين من الأدوات:

a. تساعدنا مجموعة منها على تحليل البيانات و المقاييس العددية.
b. وتساهم الأخرى في تنظيم البيانات والقنوات الاتصالية.

فكلما اعتمدت رؤية الإدارة والخطط الإدارية على الحقائق والتحليل ، زادت صحة وملاءمة الاستراتيجيات الناتجة.

الخطوة الرابعة: صياغة الاستراتيجيات

وفي هذه الخطوة يتم تنمية الاستراتيجيات التي ستنتهجها المنظمة ، وهذا يتطلب من المسئولين تنمية استراتيجيات بديلة علي كل مستوي من المستويات التنظيمية ، فهناك الاستراتيجية المنظمة **Corporate Strategy** والتي تمثل الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، وهناك استراتيجية وحدات الأعمال **Business Strategy** التي تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة. وأخيرا هناك إستراتيجيات الوظائف Functional Strategy التي تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشرى ، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

الخطوة الخامسة: تحديد التكتيكات اللازمة لتحقيق كل استراتيجية

يجب أن تكون التكتيكات واضحة ومحددة ومفهومة بشكل دقيق، ولهذا أربع خطوات:

أولا: ابدأ بفكرة تمثل جزء من الخطة ، وصمم التكتيكات اللازمة لها.

ثانيا: نفذ تلك التكتيكات بحذافيرها، وصحح إذا دعت الحاجة.

ثالثا: تعرف على أسباب المعوقات، باستخدام التغذية الراجعة.

رابعا: افعل الصواب في المرة التالية. فإذا تطابقت النتائج مع التوقعات، عمم العملية للمحافظة على النجاح. أما إذا خيبت النتائج الآمال، عدل العملية لتلافي السبب الجذري

للمشكلات القائمة. وفي الحالتين، كرر العملية بادئا بالتكتكيات المحددة. بينما تبدو هذه الخطوات متتابعة، إلا أنها عند التنفيذ تحدث معا ويمكن تحسينها باستمرار. أحيانا يسمى أسلوب "هوشين" إدارة : (ادرس– افعل – خطط – نفذ). ففي مواجهة الأهداف المتغيرة والمرمى المتحرك، تذكر هذه الدورة أعضاء المنظمة ليس فقط بمراجعة الأداء السابق، بل أيضا بتحديد الاتجاه التالي.

الخطوة السادسة: بناء مقاييس الأداء

يجعل القياس الأشياء مرئية وملموسة. أما عناصر الأداء التي لا تخضع للقياس فتصبح بعيدة عن العين وعن العقل. إذ إن إعطاء الوقت الكافي لترجمة متطلبات الإدارة العليا إلى معايير مفهومة على المستوى المحلي، يساعد على تعزيز اهتمام العاملين بالأعمال الأكثر أهمية. قليلا ما يحمل القادة هذا الأمر محمل الجد. فقد يتوفر لديهم كثير من المقاييس، لكنهم لا يستطيعون ربطها بالأولويات الاستراتيجية، وبذلك لا توجد طريقة لتأكيد جدوى الممارسات اليومية في تحقيق النتائج المطلوبة. ففي غياب المجموعة المناسبة الضرورية الكيفية من المؤشرات، تصبح سيطرتهم على منظماتهم وهما.

تختلف مقاييس "هوشين" عن تلك المستخدمة في الإدارة بالأهداف. فالإدارة بالأهداف تتعامل عادة بالنتائج السنوية المرغوبة مثل : تخفيض التكاليف بنسبة ٣٠ % مثلا، لكنها تفشل في توفير أي مقاييس للكيفية التي يتم بها تنفيذ ذلك خلال العام. تفشل أيضا في ربط المقاييس عند تنفيذ الأعمال في المستويات الأدنى للمنظمة. فهدف المستوى الأعلى يسقط كالشلال على المستويات الأقل، وعادة بنفس وحدات القياس. وبالرغم من اختلاف الطرق والاستراتيجيات داخل المستويات المختلفة بالمنظمة إلا أن المقاييس التي تحددها الإدارة التقليدية تظل جامدة. أما في عند إتباع أسلوب "هوشين"، فتوضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف المرحلية. وعند تحقيق أحد الأهداف، فإنه في الواقع يكون قد تم إنجاز مرحلة واحدة من سلسلة حلقات من المراحل المتتابعة. وعند التمكن من وضع المعايير المناسبة للمستويات المختلفة فإن ذلك يمهد السبيل لتحقيق النتيجة المطلوبة. وعندما تتلاءم المعايير مع الأهداف، فإنه لن تتحقق النتائج فقط، بل سيتم تحقيق أرقاما قياسية في الأداء والإنتاج. يشبه هذا المفهوم التخطيط لرحلة ما أو

المشاركة في سباق الماراثون. إذ يزيد احتمال إنهاء السباق إذا كان هدف المتسابق ليس مجرد الوصول لخط النهاية، بل الوصول قبل غيره من المتسابقين. ففي أسلوب هوشين لا تقتصر الأهداف على الوصول فقط، بل الوصول قبل الغير، و الوصول طبقا لخطة محددة. و ادخار الجهد الفائض لقطع مسافة أخرى. لهذا السبب، وعادة ما يرمي أسلوب "هوشين" إلى ما وراء الأداء ويضع مقاييس أداء مناسبة لكل مستوى من المستويات الإدارية والتنفيذية بالمنظمة. وحينما تتمكن الإدارة العليا من تمرير الأهداف السنوية الجديدة ومعايير قياسها إلى المستويات الأدنى تتحول الاستراتيجيات إلى خطط عمل واقعية. وتتغير معايير قياس الأداء لتلائم المستويات المختلفة، بحيث يتمكن الموظفون من مراقبة النتائج والسلوك بطريقة واضحة. كما يترجم كل هدف بالمستوى الأعلى إلى واحد أو أكثر من الأهداف الفرعية، مع تخصيص مؤشر لقياس مدى تحقيق كل هدف فرعي. وهكذا يتم الربط بين الأهداف والاستراتيجيات.

الخطوة السابعة: قياس الأداء

بعد بناء وتحديد المعايير ومقاييس الأداء يحدد المديرون الأسس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء . ويميل معظم المديرين إلى الاستعانة بالبيانات الكمية والاعتماد عليه في عملية القياس ، فهي من وجهة نظرهم ذات علاقة مباشرة بالمعايير هذا إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة واستخلاص النتائج المحددة منها .

إن قياس الأداء يشير إلى قياس درجة الكفاية والكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات (النتائج) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة ، وكما في الخطوة السابقة الخاصة بتحديد المقاييس الرقابية في المجالات المختلفة فإنه من المطلوب أيضاً في هذه الخطوة اختيار الطريقة والكيفية المناسبة للقياس بحيث تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال التقارير.

٥/٤ أسلوب فايفر للتخطيط الاستراتيجي Pfeiffer

يعتبر أسلوب فايفر أو فيفر الذي اقترحته شركة فيفر الأمريكية –حيث وجدته أسهل في الفهم وأكثر عملية في التطبيق –من الأساليب الناجحة في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي ، ويقوم هذا الأسلوب علي عدة مراحل منهجية ، وعلى الرغم من أن

تصميم هذه الخطوات يبدو بشكل خطي ، إلا أن التطبيق لا يمضي دائما بطريقة خطية. ويتم هذا الأسلوب بشكل ديناميكي ويحتاج إلي مرونة كبيرة في التطبيق من قبل المخططين بدلا من الالتصاق مع الخطوات بشكل جامد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مراعاة الاعتبارات البيئية يعد أمرا حتميا (الأنشطة التشريعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، تغيير الأنظمة علي سبيل المثال)، ويتعين علي المسئولين بالمنظمة المراجعة المستمرة والدراسة والتحليل لجميع المجالات والنواحي في جميع مراحل عملية التخطيط، لضمان فعالية عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ويقترح فايفر وزملاءه J. William Pfeiffer, Leonard D. Goodstein, and Timothy Nolan of University Associates, Inc. الخطوات التالية لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي : The Applied Strategic Planning Model، ويوضح الشكل رقم (٣/٥) خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لأسلوب فايفر

١. Planning to Plan
٢. Values and Culture
٣. Mission Formulation
٤. Strategic Business Modeling
٥. Performance Audit
٦. Gap Analysis and Closure
٧. Integrating Action Plans
٨. Contingency Planning
٩. Implementing Your Plan

مع ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل المتعلقة بالمدخلات والمخرجات علي النحو التالي :

- ♦ Application Considerations/Outputs الاعتبارات المتعلقة بالتطبيق (المخرجات)
- ♦ Environmental Monitoring/Inputs دراسة العوامل البيئية (المدخلات)

و يكون النموذج العام لهذا النظام (مراحله) كالتالي :

١- التخطيط للخطة .

٢- استعراض القيم والمبادئ الثقافية.

٣- صياغة الرؤية والرسالة .

٤- صياغة استراتيجيات الأعمال : المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات.

٥- تقييم الأداء (أي دراسة الواقع) .

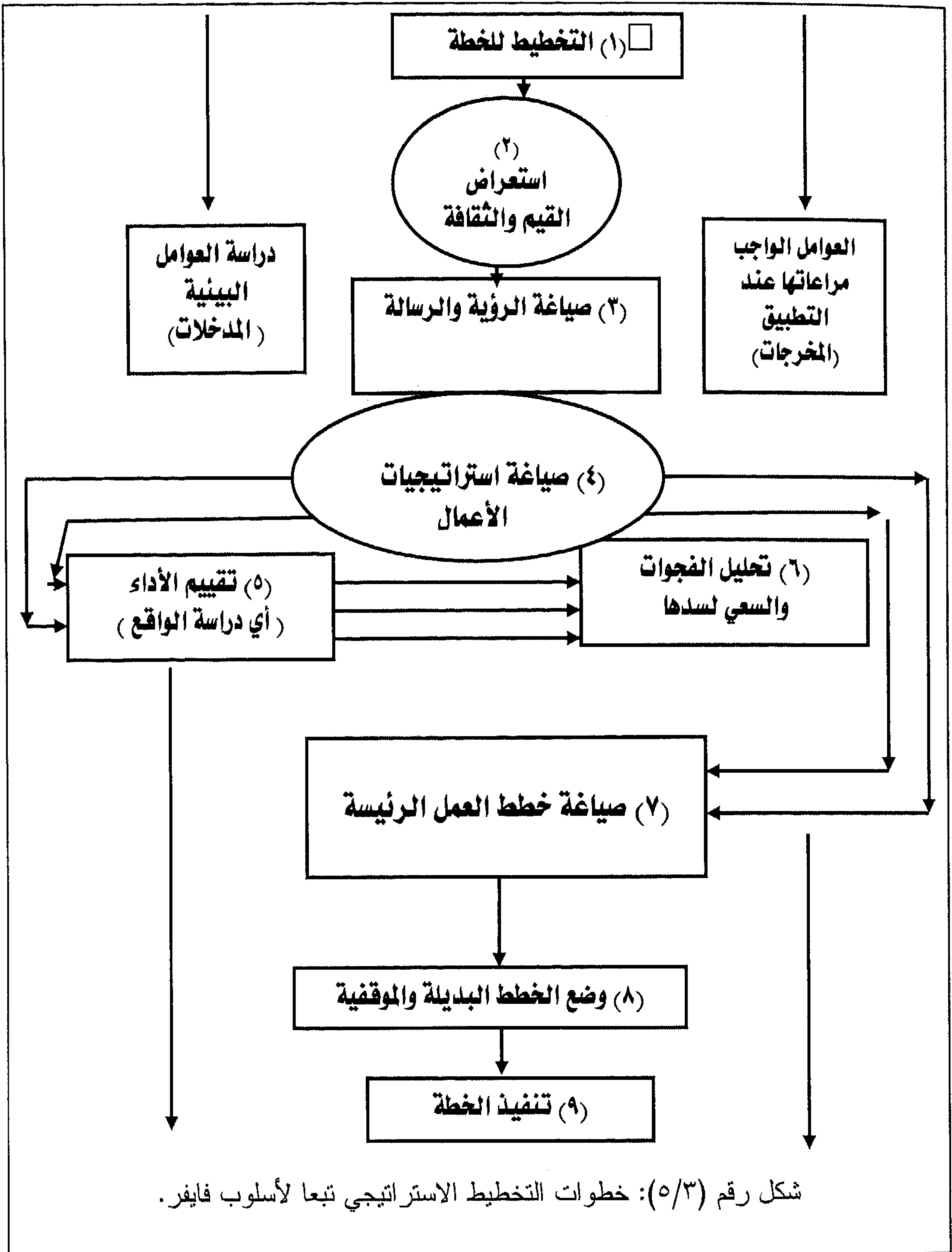
٦- تحليل الفجوات والسعي لسدها .

٧- صياغة خطط العمل الرئيسية .

٨ - وضع الخطط البديلة والموقفية.

٩- تنفيذ الخطة

ويمكننا التعرض لهذه المراحل بشيء من التفصيل علي النحو التالي :



شكل رقم (٣/٥): خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لأسلوب فايفر.

المرحلة الأولي: التخطيط للخطة

وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالاشتراك مع الإدارة العليا في المنظمة، وتشمل هذه المرحلة اتخاذ القرارات بشأن من سيشاركون في العملية، كم من الوقت سيستغرق، والذين يؤدون بعض المهام أو الأدوار، وغيرها الموضوعات والقضايا المحورية . ومن ثم فإنه قبل عمل أي شيء لابد أن نخطط للتخطيط وان نضع شروطا قبل كل شيء ، ومن النتائج المتوقعة لهذه المرحلة :

١- تحديد أعضاء الفريق و درجة مساهماتهم وأدوارهم .

٢- تحديد المؤثرين والمتأثرين لهذا العمل (stakeholder) أي الذين سوف نتعامل معهم سواء كانوا رجال أعمال أو الحكومة أو العملاء ، أو الموردين والممدين أو الأعلام والعلاقات العامة والاجتماعية ، وغيرهم ممن لهم صلة وتأثير على المنظمة.

٣- الوعي بالبيئة التنافسية من خلال تحديد المنافسين ودرجة منافستهم وتأثيراتها.

٤- تبني نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي وبيان الخطوات التالية بدقة ووضوح.

٥- تحديد نوع المعلومات المطلوبة للخطة وطريقة جمعها.

٦- تحديد نوع الدعم المطلوب من قيادة المنظمة .

٧- تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة ولعملية التخطيط مع البرمجة الزمنية.

٨- تحديد المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية.

٩- الاتفاق على المنتج النهائي لعملية التخطيط.

١٠- تهيئة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: استعراض القيم المشتركة

تتضمن هذه المرحلة شقين: **الأول،** نظرة على القيم من أفراد فريق التخطيط **والثانية،** إلقاء نظرة على القيم الحالية للمنظمة، وكيفية بلورة هذه القيم أو عرضها على الموظفين والدوائر المختلفة. ويمثل ذلك جزءا مهما من عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن القيم التي تم تبنيها واعتناقها تؤثر بشكل مباشر على ما سوف أو لن يتم إنجازه ضمن وحدة العمل.

وفي ضوء ما سبق فإن استعراض القيم والثقافة يعني دراسة وتحليل التوجهات لهذه المنظمة مثل : الصدق – الإبداع – الطموح – الإتقان – التمييز وأيضا استعراض ثقافة المنظمة مثل : القوة – الإنجاز – العلاقات – اللوائح والنظام ولابد من وجود هذه الثقافات الأربع في أي منظمة.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. المقارنة بين القيم الفردية السائدة .

٢. الاتفاق على القيم التنظيمية المشتركة.

٣. بيان عن القيم التنظيمية.

٤. فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية والتعرف علي أبعادها وتأثيراتها.

المرحلة الثالثة: صياغة رؤية ورسالة المنظمة

الرؤية هي صورة المنظمة عما سيكون عليه الحال في المستقبل البعيد أي بعد ٢٥ سنه مثلا أي بعد عدد من السنوات ، ومن مصادر الرؤية القيم المشتركة السابق تناولها في المرحلة السابقة ، وتكمن أهمية الرؤية في أنها تصور يجمع بين الحلم والحقيقة ، الواقع والخيال يخترق به الأفراد حجب الزمن البعيد، ومن صفات الرؤية الجيدة :

١- المبادرة القيادية.

٢- مشاركة الأفراد في صياغتها .

٣- أن تكون شمولية .

٤- تصاغ بلغة ايجابية .

٥- أن تكون واضحة للكل.

٦- أن تكون طموحة.

٧- مختصرة يسهل حفظها .

٨- تعكس تفرد المنظمة .

٩- أن تكون مكتوبة

١٠- أن تكون معلنة

أما صياغة رسالة للمنظمة كأحدي المراحل المهمة لبناء التخطيط الاستراتيجي والتي ستقوم المجموعة بكتابتها ، فيجب أن تحدد بوضوح من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة :١) ما وظيفة المنظمة وعملها الرئيس؟ ٢) ومن الذين ستخدمهم المنظمة؟ و٣) كم من الزمن والموارد مطلوب لتحقيق ذلك ؟ ، إن التعرف على إجابات لهذه الأسئلة غالبا ما يكون من السهل إلى حد ما، ويسهم بيان الرسالة التي ترضي الأطراف المتعددة ذات العلاقة والمنفعة في :

١- تحديد نوع المنتج الذي تقدمه المنظمة .

٢- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة .

٣- تحديد الجمهور المستهدف.

٤- تحديد المسارات الرئيسية لتقديم هذه المنتج.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. تحديد مهمة المنظمة الأساسية وما يجعلها مميزة
٢. فهم ما الذي تقوم به المنظمة .
٣. فهم كيفية تنظيم عملها
٤. بيان متفق عليه للرسالة (واضحة وموجزة، واقعية، تعكس القيم والنشاط).
٥. النظر في الآثار الإيجابية والسلبية للأعمال المستقبلية للمنظمة.

المرحلة الرابعة: صياغة استراتيجيات الأعمال وتحديد أهدافها (المجالات – الوحدات – المؤشرات – الآليات)

توضع الاستراتيجيات الرئيسة في هذه المرحلة ، ويتم العمل على استشراف المستقبل، وتحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية ، وبيان كيفية تحقيق ذلك وكيف أن هذه العناصر تدخل ضمن مهمة للوحدة. كما يتم تحديد معايير اتخاذ القرار في هذه المرحلة. وكذلك تحديد مجالات العمل الرئيسية ومنها :

١- مجالات العمل وغاياتها مثل : التدريب – المنهج – الأنشطة

٢- مؤشرات النجاح لهذا العمل هل هو : ٥٠% أو ٧٥% أو ١٠٠% كنسبة

٣- وحدات التنفيذ المسئولة عن ذلك بالهيكل التنظيمي

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. استيعاب المخططين وتفهمهم لعمليات الإبداع والمخاطرة .
٢. تحديد المعايير الحاكمة للنجاح .
٣. فهم واستيعاب المهام الرئيسية / مجالات البرامج
٤. فهم نوع الثقافة المطلوبة لدعم نجاح الاستراتيجية المنشودة .

المرحلة الخامسة :تقييم ومراجعة الأداء

في هذه المرحلة يتم تقييم أداء الإدارة ، وتبدأ مناقشة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. وتزداد في هذه المرحلة أهمية وسائل الاتصال، وكيفية الحصول على مدي إنجاز المهام، وكيف يتم تخصيص الواجبات وتقييم الإنتاجية.

أي أنه في خطوة فحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي كل مؤشر، وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وهذا التحليل يسمى سوات swot

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. تحديد الكيفية التي سيتم بها إجراء مراجعة الأداء
٢. التعرف علي نقاط القوة الفرص ونقاط الضعف والتهديدات التي يتعرض لها التنظيم
٣. قياس الأداء الحالي للمنظمة

المرحلة السادسة: تحليل الفجوات

تحليل الفجوة هو المقارنة بين رقابة الأداء والتصور المستقبلي. وهنا يتم وضع الخطط لمعالجة أية ثغرات. ويمكن أن تكون هذه المرحلة إيجابية أو سلبية للبعض وخاصة إذا كانت الفجوات كبيرة بين الأداء الحالي والمرغوب.

ويعتبر تحليل الفجوات اختبارا للواقع بمعنى انه مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة ويبين الوضع المطول حسب الخطة الاستراتيجي ، أي أن يراقب فريق التحليل مراحل هذا التخطيط وان يعمل على سد أي فجوه أو عيب في هذا الخطة.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب
٢. وضع استراتيجيات من أجل سد الثغرات، مثل توسيع الإطار الزمني، والحد من نطاق الهدف، وإعادة تخصيص الموارد لتركيز الجهد، أو الحصول على موارد جديدة

المرحلة السابعة: وضع الخطط البديلة (خطط الطوارئ)

وتشمل هذه المرحلة مراعاة اعتبارات الفرص أو التهديدات التي قد تحدث للخطة الاستراتيجية. وأقرب الأمثلة على ذلك الظروف الاقتصادية المتغيرة ، والتحولات الثقافية والتكنولوجية. فإن المخططين عليهم وضع مؤشرات وخطط للتعامل مع الحالات الطارئة بناء على العوامل التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

أي وضع خطط بديلة في حالة حدوث أي طارئ على المنظمة ، كالكوارث أو الحروب أو هبوط مؤشر السوق العالمية وان تكون هذه الخطط موجودة وجاهزة ولها قابلية للتطبيق وأيضا تكون عملية.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. فهم نقاط الضعف والتهديدات الأكثر أهمية والمحتملة الداخلية والخارجية، وكذلك الفرص والقوة التي تتمتع بها المنظمة
٢. • فهم الإجراءات التي يجب اتخاذها حيال حالات الطوارئ التي تواجه المنظمة ، ومراعاة تأثير ذلك علي مختلف المجالات .

المرحلة الثامنة: تنمية وتطوير وتكامل الخطط وظيفية

وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط الوظيفية والميزانيات (عام، وليس مفصلا) من قبل الوحدات والفرق الإدارية بالمنظمة . وتهتم الخطط التي يمكن إدراجها بالموارد المالية والبشرية، والعمليات، وخدمة العملاء والتسويق. وينبغي الانتهاء من الخطط قبل اتخاذ القرارات في الميزانية حتى يمكن تحديد أولويات العمل بها. ثم يتم التحقق من الخطط ومدي تكامله مع القيم التنظيمية ورسالة المنظمة ورؤيتها. ويتطلب العمل في

هذه المرحلة اتفاق المجموعة ومراعاة الصالح العام للمنظمة، وتقاسم الموارد ودعم الخطة المعتمدة بشكل متكامل .

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة:

١. النظر في أولويات احتياجات الهيكل التنظيمي بما يؤدي لنجاح الخطة .
٢. تحديد الوظائف والأنشطة اللازمة لدعم الخطة .
٣. استعراض الموارد العامة (ميزانيات، الموارد اللازمة، الخ.).
٤. دراسة وتحليل أبعاد الصراع المتوقع بين الإدارات والأقسام المختلفة

المرحلة التاسعة: تنفيذ الخطة

تنطوي المرحلة الأخيرة على تطبيق خطط العمل ودمجها في إطار المنظمة. فالتنفيذ يعد خطوة مهمة من خطوات الخطة الاستراتيجية وخاصة أنه يتطلب التكامل والتنسيق بين الخطط الوظيفية. وإعادة النظر في العملية كلما تطلب الأمر ذلك ، كما يتطلب تواجد نظاما للثواب والعقاب. أخيرا، ينبغي أن تكون خطة المنظمة متسقة مع معتقدات وقيم وثقافة الموارد البشرية بها بما يحفز الأفراد علي العمل.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

١. خلق خطة اتصالات لتعزيز الخطة الاستراتيجية ومراعاة كافة الآثار المترتبة.
٢. تحديد أي تغييرات لازمة لدعم هذه الخطة، على سبيل المثال، هيكل إدارة نظام المكافآت، و/ أو نظم المعلومات.
٣. تحديد مدي الحاجة إلي التدريب المستمر والأدوات المطلوبة لإدارةالاستراتيجية

ملخص الباب الأول

تعرضنا في هذا الباب لثلاثة فصول جوهرية، تناول الأول منها بعض **المصطلحات الشائعة الانتشار في مجال الإدارة الاستراتيجية** والتي تمثل خلفية ضرورية للدارس ، وبدون الإلمام بها قد يكون الفهم غير مكتمل لمن يتعرض لدراسة وتحليل هذا الموضوع . وفي الفصل الثاني تناولنا **المدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية** وذلك من خلال بيان مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، ومراحل تطورها : التوجه بالتخطيط طويل المدى، التوجه الاستراتيجي المحدود ، التوجه البيئي ، التوجه الاستراتيجي المتكامل .

كما قمنا بإبراز أهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وهي: ١.وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية،٢.التفاعل البيئي على المدى البعيد ،٣.تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية،٤.تدعيم المركز التنافسي ،٥.القدرة على إحداث التغيير، ٦.تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة .

ثم تطرقنا إلى مفهوما الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية ، مع التأكيد على إبراز الفروق بينهما ، بالإضافة إلى بيان الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية وعناصره المتمثلة في : التفكير الاستراتيجي ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتطبيقي الاستراتيجي ، والمراجعة الاستراتيجية .

ثم تطرقنا إلى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وكذلك تناولنا التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ، ومن بين هذه التحديات :١.زيادة معدلات التغير. ٢.شدة المنافسة ٣.عولمة الفكر الإدارة فكرا وتطبيقا.٤.التغيرات التكنولوجية .٥.تغيير طبيعة قوى العمل .٦.عجز الموارد المتاحة وندرتها .٧.زيادة دور جماعات الضغط. ٨.عدم استقرار السوق .٩.تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية.

وتناول الفصل الثالث موضوع **التخطيط الاستراتيجي والأساليب المعاصرة لإعداد الخطط الاستراتيجية** وذلك من خلال عرض مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

والمفاهيم الإدارية الأخرى المرتبطة به ، وفوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومراحله المتعددة ، وبعض الأساليب التي يمكن الاستعانة بها لإعداد الخطة الاستراتيجية ، مثل أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)، وكذلك أسلوب السيناريو (S.U.M.) ، ونموذج فيفر (Pfieffer) ، ونموذج هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي (Hoshin Kanri).

تطبيقات عملية وتنمية مهارات استراتيجية

السؤال الأول:

تناول كل مصطلح من المصطلحات التالية بشكل محدد في حدود خمسة أسطر لكل منها باللغة العربية

-Strategic Evaluation	-Task Environment	-Power Suppliers
-Threats	-Strategic Direction	-Concentration Strategy
- B C G	- D P M	-Shared Values
-Distinctive Competencies		

السؤال الثاني:

ارسم الشكل التوضيحي لكل موضوع من الموضوعات التالية مع التعليق على كل منها بشكل واضح ومحدد:

١ الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية .

٢ الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية.

٣ التفكير الابتكاري ودوره في البناء الاستراتيجي .

٤ نظم المعلومات الاستراتيجية.

السؤال الثالث:

كثيرا ما يحدث خلط في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدي الكثير من المسئولين ، وإتيحت لك الفرصة للتوضيح بين بعض من تلك المفاهيم فماذا تقول في كل موضوع من الموضوعات التالية:

١. مستويات الإدارة الاستراتيجية ، وعمليات إدارة الاستراتيجية .

٢. التفكير الابتكاري والتفكير الاستراتيجي .

٣. نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الاستراتيجية .

السؤال الرابع:

تواجه منظمات الأعمال في مصر العديد من التحديات عند إعداد استراتيجياتها المستقبلية، مما يتطلب توفر العديد من القدرات والمهارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي لدى قادة تلك المنظمات.

تناول هذه العبارة بالشرح المتعمق، مبينا أهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية وأهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الاستراتيجي ومدى تواجدهم في منظمات الأعمال المصرية، وكيف يمكن تنميتهم وتدعيمهم.

السؤال الخامس :

دار نقاش حاد بينك وبين أحد زملائك حول أسلوب تفكير الإدارة العليا في مؤسساتنا فيري زميلك أنها تنتهج الفكر الاستراتيجي ، وأننا نعيش طفرة تنموية وفكرية عالية المستوي ، وتري أنت أنه مازال هناك الكثير من الأمور التي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان حتي يتسم فكرنا ببعد المدى والرؤية الاستراتيجية ، فاستوضح منك الزميل العزيز عن صفات المفكر الاستراتيجي في المؤسسة فما الذي ستقوله ؟

السؤال السادس :

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية ، اعرض باختصار لكل بعد من تلك الأبعاد مبينا علاقتها ببعضها وتأثيرها علي نجاح الإدارة الاستراتيجية .

السؤال السابع :

قم بعمل بحث لا يقل عن ٥ صفحات عن: دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح احدي المنظمات الخدمية في المجتمع الذي تعيش فيه.

- **المنظمة الخدمية : كالبنوك والمستشفيات والجامعات والمدارس ومجالس المدن أو الأحياء أو القرى وغيرها من المنظمات المتعددة من حولك ......**

السؤال الثامن : حدد هل العبارة صحيحة أم خاطئة فقط دون تعليق :

١. تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها.
٢. تمثل المراجعة الاستراتيجية الخطوة الأولى من خطوات الإدارة الاستراتيجية.
٣. إن الأهداف والغايات مسمى لمعنى واحد .
٤. تعني الفاعلية هي فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

٥. تقوم رؤية المنظمة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية بعيد عن واقعها .
٦. لا يوجد اختلاف بين الكفاءة الوظيفية والكفاءة التشغيلية .
٧. المدير الاستراتيجي هو من يهتم بوضع رسالة وغايات المنظمة.
٨. تتعلق القرارات الاستراتيجية بالتأثير على المدى القريب.
٩. تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى الطويل.
١٠. المنظمة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأحداث المستقبلية
١١. إن الإدارة الاستراتيجية تضعف مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة
١٢. تتمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مرحلتي التفكير والتخطيط
١٣. من خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي القدرة على بناء الغايات والأهداف
١٤. تبنى الاستراتيجية بصورة رئيسية على اغتنام الفرص المتاحة بالبيئة
١٥. تتعلق القرارات الاستراتيجية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات

السؤال التاسع : اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية :

١- القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسمعه في جدولة الإنتاج هي :

أ- القرارات الاستراتيجية	ب- القرارات الإدارية
ج- القرارات التشغيلية	د- لا شيء مما سبق

٢- الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية هي :

أ- Strategic Review	ب- Strategic Formulation
ج- Strategic Planning	د- Strategic decisions

٣- الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المنظمة بصورة سلبية هي :

أ- Opportunities	ب- Threats
ج- Strengths	د- Weaknesses

٤- مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها هي :

أ- Internal environment	ب- External environment
ج- Cenral environment	د- Task environment

٥- النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط هي :

أ- Objectives	ب- Goals
ج- Long range Objectives	د- لا شيء مما سبق

٦- الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى هي :

أ- Organizational mission	ب- Organizational Culture

ج- Organizational vission	د- لا شيء مما سبق

٧- الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة :

أ- Tactic	ب- procedures
ج- Rules	د- Budgets

٨- القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها من المجالات التشغيلية هي :

أ- Operating efficiency	ب- Functional Efficiency
ج- Competitive Advantage	د- لا شيء مما سبق

٩- الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف هي :

أ- الكفاءة	ب- الفعالية
ج- تخفيض التكاليف	د- لا شيء مما سبق

١٠- من الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية :

أ- الاستشعار البيئي	ب- تنمية القدرات والكفاءات
ج- الأهداف السنوية	د- كل ما سبق

١١- القرارات التي تتميز بالقلة النسبية في عددها هي :

أ- القرارات التشغيلية	ب- القرارات الاستراتيجية
ج- القرارات التكنيكية	د- كل ما سبق

١٢- من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية :

أ- الأهداف السنوية	ب- المؤهلات العلمية
ج- كبر حجم المنظمة	د- لا شيء مما سبق

١٣- تتمثل مستويات الإدارة الاستراتيجية في :

أ- أربع مستويات	ب- خمسة مستويات
ج- ستة مستويات	د- لا شيء مما سبق

مراجع الباب الأول

المراجع العربية

١- الببلاوي ، حازم :"نظرية التجارة الدولية والمحاسبة " ،الإسكندرية ، منشأة المعارف ،٢٠٠٠.

٢- البنا ، رجب ، **البحث عن المستقبل** (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٤).

٣- السويدان ، طارق محمد ، العدلوني ، محمد أكرم (٢٠٠٤//١٤٢٥هـ) ، كيف تكتب خطة استراتيجية ؟ ، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع .

٤- العمر ، خضر محمود (٢٠٠٠) ، "اثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن" رسالة ماجستير، الأردن ، جامعة آل البيت .

٥- بنيامين ، ب تريجو وجون ، و. زيمرمان (١٩٨٨)، استراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها ترجمه إبراهيم على البرلسى القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .

٦- – بيشتل ، ميشيل (١٩٩٦) ، سر الإدارة اليابانية : توجيه الشركة باستخدام بوصلة "هوشين كانري" ، دورية خلاصات ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، السنة الرابعة ، العدد الثامن .

٧- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، التخطيط الاستراتيجي . هل يخلو المستقبل من المخاطر ؟ ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية الإدارة .

٨- حجى ، طارق (١٩٩٣)، التحول المصيري ،القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .

٩- – صبري ، داليا خالد (٢٠١٠) ، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها علي أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

١٠- مصطفى ، أحمد (٢٠٠٣)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، بنها ، دار الكتب .

١١- وهلين ، توماس ، هجنر ، دافيد (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية ترجمه د. محمود عبد الحميد مرسى و د. زهير نعيم الصباغ ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .

المراجع الأجنبية :

١٢- Ansoff, H. Igor., (1988) , Corporate strategy, Harmond sworth. Penguin .

١٣- Chandler, Jr., Alfred D., ,(1962)strategy and structure in the History of American Enterprise , Cambridge : MIT press.

١٤ – Dess, Gregory G. et al., (2008) Strategic Management: Text and Cases, 4th ed., (New York : McGraw-Hill Irwin.

١٥- Drucker, Peter F., (2006) The practice of Management , New york : Harper Collins.

١٦- Falshaw, J. Richard; Glaister, Keith W and Tatoglu, Ekrem, (2006),"Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance", Management Decision, Vol.44, No.1.

١٧- Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet andZaim, Selim, (2008), "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", Management Decision,Vol.46, No.3.

١٨- Glueck, W.F., (1980) Business Policy and strategic Management , New York : Mc Graw-Hill.

١٩- Granr, Robert M. ,(2010) Contemporary Straategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd , New York .

٢٠- Higgins , James M. & Vincze , Julian W.,(1993) Strategic Management : Text and Cases ,New York : Harcourt Brace Jovano vich .

٢١- Hitt,M. A. , Ireland R. d. & Hoskisson,R. E.,(2009), Strategic Management: Competitiveness and Globalization :Concepts and Cases, 8th Edition, New York, South-Western, Mason, OH .

٢٢-Hoffman, Richard C., (2007), "The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?", Journal of Business Strategies, Vol.24, No.1.

٢٣-Holbeche, Linda, (2005), "The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success". Elsevier Butterworth-Heinemann.

٢٤- Howe, W. Stewart , (1986) Corporate Strategy , London : MacMi ll an Education Ltd .

٢٥- Jones,Gareth R & George, Jennifer M, (2008) Contemporary Management , New York :McGraw-Hill Irwin .

٢٦-Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), "Why StrategicPlanning", Mid-Atlantic development .

٢٧-Lynch, R., (2003), "Corporate Strategy", 4thed., Prentice-Hall, Inc.

٢٨- Miller, Alex and & Dess Gregory G.,(1996), Strategic Management (New York : McGraw - Hill Companies, Inc. .

٢٩ -Stacey,Ralph D. (2007), Strategic Management and Organisational Dynamics : The Challenge of Complexity, PRINTICE HALL, Pearson Education Limited Harlow, UK.

٣٠- Steiner, George,(1979) , Strategic Planning : What Every manager Must Know , Now York : The Free Press .

٣١- Thompson, Arthur & Strickland, A. ,(1986) Strategy Formulation and Implementation, 3rd. ed., Dallas : Business Publication .

٣٢- Goodstein, Leonard David & Nolan, Timothy M. & Pfeiffer J. William (1993), Applied Strategic Planning How to Develop a Plan That Really Works, New York, McGraw-Hill Professional

الباب
الثانـي

مسـح وتحليـل بيئـة الأعمـال

☐ الفصـل الرابع :
تحليـل البيئـة الخارجيـة

☐ الفصـل الخامس :
تحليـل البيئـة الداخليـة

الفصـــــل الرابع

تحليل البيئة الخارجية

External Environmental Analysis

تحديد الفرص والمخاطر

Opportunities & Threats

✍بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- المنظمة كنظام مفتوح
- أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
- تحليل عناصر البيئة الخارجية
- المعلومات عن البيئة الخارجية
- العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية
- سلبيات البيئة على منظمات الأعمال بمصر

مقدمة

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية.

وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذ كان التركيز في الماضى على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات... وغيرها.

ولقد كان هناك من العوامل العديدة ما إستدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومى ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسيات.

ويناقش هذا الفصل أهمية دراسة المنظمة كنظام مفتوح ، إلى جانب أهمية تحليل عناصر البيئة الداخلية والوقوف على العوامل التى تحكم كفاءة هذا التحليل ، بالإضافة إلى التعرض بصورة موجزه للسلبيات البيئية على منظمات الأعمال بمصر.

أولا: المنظمة كنظام مفتوح

تمثل المنظمة : " تجمع بشرى يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها ".

من خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

١) المنظمة كيان إجتماعى يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلى.

٢) تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية / فردية / مجتمعية).

٣) تكّون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمسئوليات والواجبات ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية ومنها أو الخارجية.

٤) تتأثر المنظمة ككيان إجتماعى بإحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير فى المنظمة.

إن المنظمة – وحتى يمكنها تحقيق أهدافها – لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة بتلك البيئة بصورة مستمرة ويمثل رقم (١/٤) العلاقة بين المنظمة – كنظام مفتوح – وبين البيئة الخارجية.

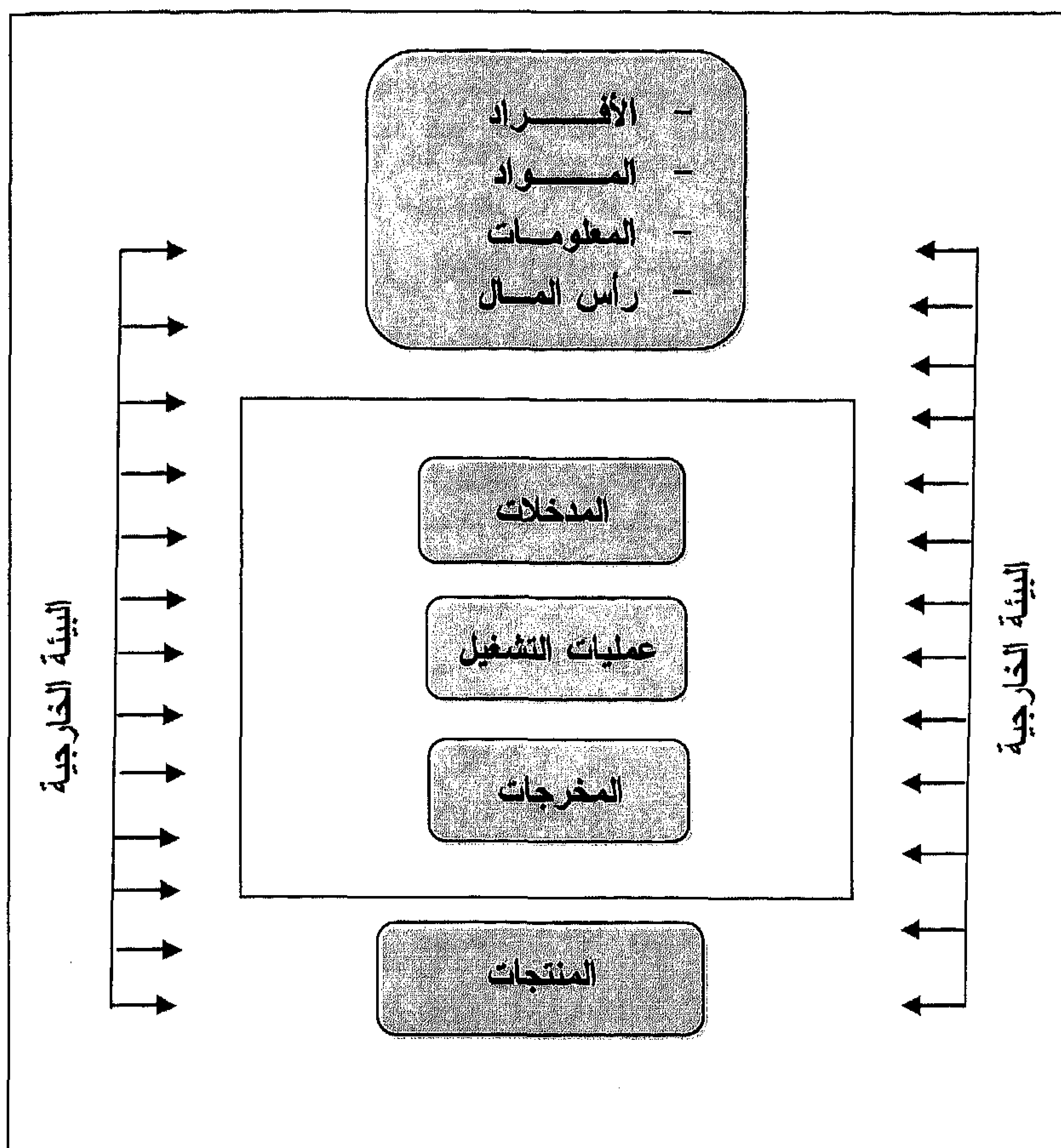
ويتضح من خلال الشكل رقم (١/٤) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها – مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات..... وغيرها – من البيئة المحيطة بها ، ثم تجرى المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، بما يؤدى إلى ظهور مخرجات تتمثل فى سلع وخدمات ، ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية التى تعتمد على بعضها البعض ، والتى تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعى أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلى بعد ذلك.

ثانيا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من إتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية فى تحديد العديد من النقاط أهمها :

١/٢ الأهداف التي يجب تحقيقها

فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها فى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج فى وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة... وهكذا.



شكل رقم (١/٤): العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية

٢/٢ الموارد المتاحة

تساعد العوامل البيئية المختلفة فى بيان الموارد المتاحة (مواد أولية – رأس مـــال – تكنولوجيا – آلات – أفراد –...) وكيفية الإستفادة منها، ومتى يمكـــن للمنظمـــة أن تحقق الاستفادة.

٣/٢ النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة

تسهم دراسات البيئة فى تحديد نطاق السوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد فى بيان علاقاتها – التأثير والتأثر – بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل منتجاتها ، أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

٤/٢ أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجى أو الإستهلاكى أو التنافسي

تساهم دراسات البيئة فى تحديد سمات المجتمع والجماهير التى ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات فى بيان أنماط السلوك الإنتاجى والإستهلاكى للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد فى تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

وصفوة القول :

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات فى تحديد وبيان :

- الفرص التى يمكن للمنظمة اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التى يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

ثالثا: تحليل عناصر البيئة الخارجية

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال ، **ومن أهم هذه المداخل :**

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذين المدخلين ، مع التركيز على المدخل الثانى ذلك الذى يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة إلى عامة وخاصة.

١/٣ التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (٤-١) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها ، بحيث تعمل المنظمة على دراسة تلك العوامل مع التركيز على الفرعيات التى تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

العوامل الرئيسية	العناصر الفرعية
النظام الاقتصادي	الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها – هيكل السوق – الدخل – الأسعار – التنظيمات الاقتصادية.
النظام السياسي	القومية – نظام الدولة – القوانين والتشريعات المحلية – الخدمات العسكرية – الإعفاءات – الأحزاب السياسية – وتأثيرها على مجال الأعمال
المنافسة	المنافسة المحلية – المنافسة العمالية – القدرة على تحليل معلومات المنافسة " تجميعها من مصادرها وكيفية الإستفادة منها ". التجسس الصناعي.
التكنولوجيا	أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع – الأوتوماتيكية – تدفق العمل والتشغيل – حالة التنمية الصناعية.
الثقافة والنظام الإجتماعي	القيم – العادات – المعتقدات – التقاليد – أنماط السلوك المقبولة – العرف – السكان وخصائصهم.
مزيج المهارات المتاح	الخصائص الديموجرافية والمهارية لقوة العمل – التدريب وتنمية الكفايات – الإتحادات والنقابات – تشريعات العمال.
الاستهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء – التوقعات " الوقت ، المكان ، الجودة ، الكمية ، السعر " الحاجات – الرغبات – الإدراك.

جدول رقم (٤-١): عناصر البيئة الكلية وفرعياتها.

٢/٣ تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة

يمكن تقسيم العوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين هما :

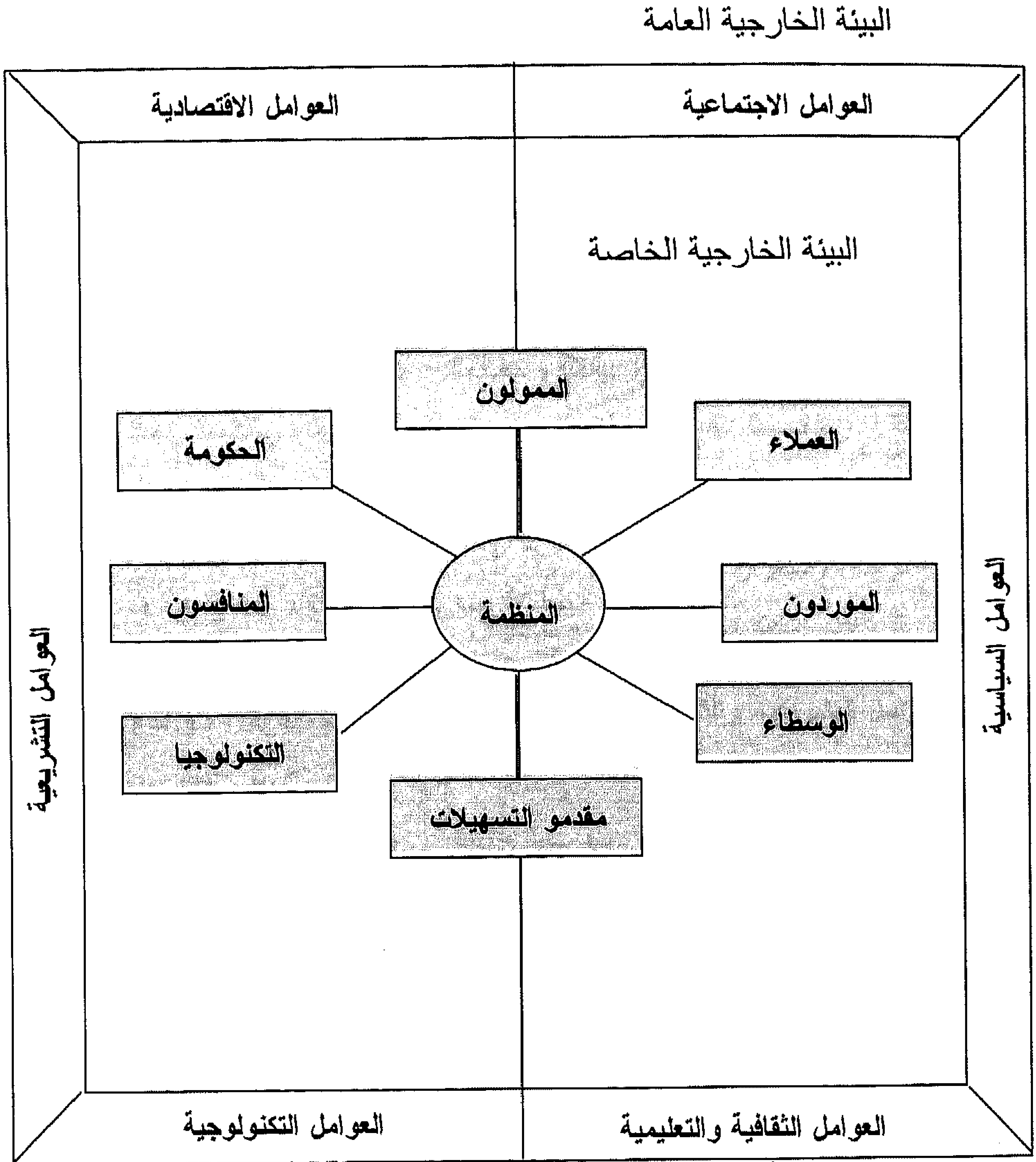
- بيئة عامة General Environment
- بيئة خاصة Task Environment

يقصد بالنوع الأول : العوامل التى تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل فى العديد من الجوانب أهمها :

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

هذا فى حين يقصد بالنوع الثانى : والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التى تقع فى حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ويمكن المنظمة – نسبياً – الرقابة عليها والتأثير فيها ، وهى تضم المجموعات التالية (العملاء – الموردين – المنافسين – التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة – العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة – تكنولوجيا الصناعة –... وغيرها).

ويوضح الشكل رقم (٢/٤) أهم العوامل الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة المنظمة.



الشكل رقم (٢/٤): أهم العوامل الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة بالمنظمة

ومن الشكل رقم (٢/٤) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلى :

(أ) **العوامل الاجتماعية** :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة فى المجتمع المحيط بالمنظمة. ومنها ما يلى :

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية** : الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها – الانتماء والصداقة – الطبقات الاجتماعية – الجماعات المرجعية – الاعتقاد فى الخرافات والأمثال الشعبية – العادات والتقاليد والمواسم الاجتماعية.
- **النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمرى للسكان** : التزايد السكانى – التوزيع العمرى للسكان.
- **نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع** : السلوك الإنسانى.
- **دوافع الإنجاز** : تأسيسه ، البرامج التعليمية والتثقيفية.
- **أسلوب المعيشة** : الأدوار الاجتماعية – التحركات الاجتماعية – أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

(ب) **العوامل الاقتصادية** :

- **الدخل** : القومى – الفردى – المتاح للصرف.
- **إتجاهات الأسعار:** مستويات الأسعار واتجاهاتها– آثارها على التكاليف والإيرادات.
- **التطور التكنولوجى** : مستوى المعرفة الفنية – أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج – تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- **مدى تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادي** : أنواع النظم الاقتصادية – أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات فى اتخاذ القرارات.
- **المنافسة** : أنوعها ودرجة حدتها – أثرها على منظمات الأعمال.
- **تركيب الهيكل الاقتصادي** : أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع – مصادر الثروة المتاحة.

- **نظم التصدير والاستيراد :** أهمية التجارة الخارجية – مدى الحرية أو التقييد فى عمليات التصدير والاستيراد – أنواع الصادرات والواردات.
- **الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة :** الانفتاح الاقتصادي ومجالاته – أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها.
- **المؤسسات المالية :** البورصات المالية –التأمين وأنواعه والوعى التأمينى.
- **البنوك وتعاملاتها وانتشارها :** شركات توظيف الأموال.

(جـ) العوامل السياسية : ومن أهمها :

- **نمط السلطة السياسى :** (أنواع السلطة السياسية " الديمقراطية ، استبدادية " – تأثيرها على منظمات الأعمال).
- **الوعى السياسى والديمقراطى :** (مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها فى التعبير عنها – الرأى العام).
- **درجة الاستقرار السياسي :** (سمات الاستقرار السياسي ورضاء الجماهير – أثرة على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً.

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

- القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين **منع** التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين **الضرائب** والجمارك...

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

- **مستوى الأمية :** (مدى انتشارها – أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم فى العمل).
- **نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله :** (أهميته وأنواعه – أثرة على تكوين سلوك الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم).
- **جهود أجهزة التدريب الخارجية :** (أنواعها– دورها فى تنمية قدرات العاملين).

- **الثقافة العامة :** (ما أهميتها وأنماطها – ثباتها وتغيرها – تأثيرها على أعمال المنظمة).
- **أجهزة الإعلام :** (دورها فى نشر المعلومات – أنوعها ومدى ثقة الجماهير فيها).

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (٢/٤) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة **وتتمثل تلك العوامل فى الآتى :**

(أ) العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة فى كسبهم للتعامل معهم ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد.

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها.

(ب) الموردون :

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد :

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التى يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التى يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد المتاحة.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.

- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحى الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

(جـ) الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها فى هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منه ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ.

(د) الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسة المساهمون – مالكى الأسهم – بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

(هـ) مقدموا التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التى تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل فى تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين.... وغيرها.

(و) الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية فى الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات فى المنتجات ونوعيتها وخصائصها ، والأسعار التى قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التى تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها.

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - ، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التى تقدمها الحكومة بصفة خاصة فى مجال عمل المنظمة.

(ز) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التى تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقى وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التى تساعد فى تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة فى تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون وبالتالى ييسر ويساعد على بناء إستراتيجياتها.

(حـ) تكنولوجيا الصناعة :

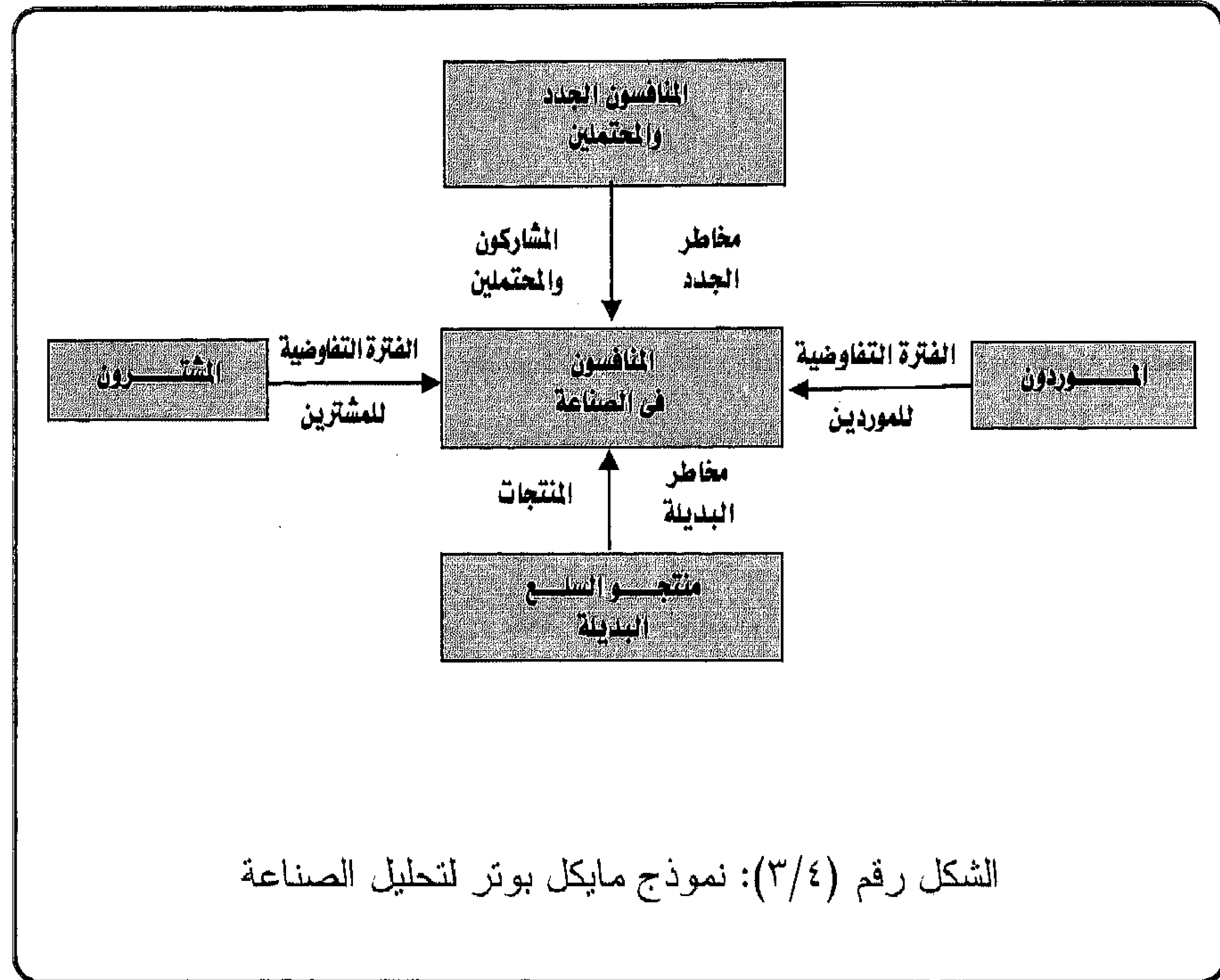
وتمثل مدى التقدم الآلى والتقنية فى مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذى يلائمها داخل المصنع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الإستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على إستيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

وفى هذا الصدد يمكن للمنظمة أن تستعين بنموذج التحليل الذى إقترحه مايكل بوتر " Michael Porter " فى صورة تحليل خماسى للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة Five basic Competitive Forces.

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة فى مجال نشاط معين ، وتتمثل عناصر نموذج بوتر لتحليل الصناعة فيما يلى :

١- المنافسون فى الصناعة	**Industry Competitive**
٢- المنافسون الجدد المحتملين	**Potential Entrants**
٣- منتجو السلع البديلة	**Substitutes**
٤- قوة الموردين	**Power Suppliers**
٥- قوة المشترين	**Power of Buyers**

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة



الشكل رقم (٣/٤): نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة

ومن الشكل رقم (٣/٤) يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة.

(١) **المنافسون فى الصناعة** : ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بوتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى ، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً فى صناعة معينة مايلى :

أ- معدل النمو فى الصناعة.	ب- مقدار التكاليف الرأسمالية.
جـ- مستويات تمييز المنتج.	د- مركز العلاقة فى السوق.
هـ- تكاليف التبديل.	و- موانع الخروج المرتفعة
ز- زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع.	ح - درجة التوازن بين المنافسين.

(٢) **المنافسون الجدد المحتملين** : عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من النافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً.

(٣) **منتجو السلع البديلة** : من بين العناصر المؤثرة فى تحليل الصناعة والتى يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف الشركات التى تقدم المنتجات البديلة لها تقدمه المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد.

(٤) **قوة الموردين** : يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تفردهم ومستويات التكامل الخلفى أو الأمامى الذى يمكن أن تتبعه ، ومدى مساهماتهم فى تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف.

(٥) **قوة المشترين** : يجب تحليل النقاط التى تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إعدادهم وخصائصهم ومواقفهم ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام

عمليات التكامل الخلفى أو الأمامى بينهم ، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم.

وقد يتساءل البعض : **ما معيار التفرقة الذى يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة.**

وفى هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة تأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة، ، فكلما كان التأثير مباشر وفورى وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ويمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئى فى هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة.

رابعا: المعلومات عن البيئة الخارجية

تتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة الواجب تحليلها وتقييم نائجها ومن أهمها :

٤/١ المعلومات الاقتصادية : ومنها ما يتعلق بـــ :

- الدخل ، وتوزيعه على مجالات الإنفاق والادخار.
- الحالة المالية " مصادر التمويل المتاحة وأهمية كل منها ".
- الهيكل الاقتصادي لقطاعات ومنظمات المجتمع.
- القيود التجارية فى مجال الأعمال.
- دورة الأعمال " الكساد / الرواج ".
- النمط الاقتصادي المتبع من قبل الدولة (شامل / قطاع عام / قطاع خـــاص / مشترك).

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات الاقتصادية : الهيئـــات والمؤسســـات الحكومية المختلفة ، ففى جمهورية مصر العربية على سبيل المثال يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من :

- الوزارات (وزارة التخطيط ، وزارة الاقتصاد ، وزارة التجارة ، وزارة القوى العاملة ، ...).
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.
- المؤسسات الإعلامية كالأهرام الاقتصادي.
- مكاتب الخبرة والإستشارات المالية والإدارية ، والاقتصادية.
- النشرات الاقتصادية للبنوك (مثل النشرة الاقتصادية للبنك الأهلى).

٤/٢ المعلومات الاجتماعية والثقافية : ومنها ما يتعلق بـــــــ :

- التغيرات السكانية والخصائص الديمجرافية.
- المستويات التعليمية.
- المرأة فى قوة العمل.
- القيم والمعايير الاجتماعية.

- المسئولية الاجتماعية.

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات الاجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ، ومن أهم هذه المصادر بمصر.

- الوزارة (وزارة القوى العاملة – وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية – وزارة الهجرة – وزارة التعليم).
- مراكز البحوث الاجتماعية.
- مراكز تنظيم الأسرة والسكان.
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.
- مكاتب السجل المدنى.
- مراكز البحوث بالمحافظات.

٣/٤ المعلومات التكنولوجية : ومن بينها :

- درجة التطور التكنولوجي.
- تكلفة وعائد الإنتفاع بالتكنولوجيا.
- الإنتاج كثيف العمل / كثيف رأس المال.
- العمليات الإنتاجية الحديثة.
- تدخل التكنولوجيا فى تغير أنماط الحياة.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية.

- أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية ، وبراءات الاختراع.
- بحوث التسويق المتعلقة بالنواحى التكنولوجية.
- أبحاث المنافسين.
- المراكز الخارجية بالدول الأخرى.

٤/٤ المعلومات السياسية والقانونية : ومن بينها :

- الاتجاهات نحو الأعمال والأنشطة.

- التشريعات الخاصة بالبيئة.
- التشريعات الخاصة بالإنتاج والاستهلاك.
- التشريعات الخاصة بالضرائب والمعاملات المالية.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات السياسية والقانونية :

- القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية.
- مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية.
- الأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات.

٤/٥ المعلومات الدولية :

- الجمعيات الاقتصادية الدولية.
- العلاقات بين الحكومات الدولية.
- الاختلافات الثقافية والاجتماعية.

وتتعدد مصادر الحصول عليها من الدول الخارجية وسفارتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية.

٤/٦ المنافسون :

- تحليل المنافسين
- خصائص السوق.
- التسعير.
- سياسات الترويج.
- إحصائية المبيعات.
- أنواع المنتجات.
- التمويل.
- قوة عملية المنافسة
- مقارنات ومعايير الصناعة.
- خطط التوسع.
- بيانات التكلفة.
- البحوث والتطوير.
- عمليات التصنيع.
- القدرات والكفاءات الإدارية.

ويمكن الحصول على معلومات عن المنافسين بالعديد من الطرق والوسائل ومن عدة مصادر قد تكون عمليات التجسس الصناعى أهمها، وذلك على النحو التالى :

- قيام مدير المنظمة بالاستعانة بالبيانات المنشورة عن المنافسين من خلال الجرائد والمجلات.

- استنباط البيانات والمعلومات المطلوبة عن المنافسين من واقع التقارير التى ترفع من رجال البيع والمندوبين.
- الحصول على التقارير السنوية للمنافسين بطريقة مشروعة والحصول منها على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- مقابلة العاملين لدى المنافسين والاستفادة منهم بمعلومات وبيانات عن منظماتهم.
- التعاون مع المنافسين فى أحد المجالات والأنشطة (كالإعلان والتوزيع مثلاً) ومحاولة الحصول على البيانات الخاصة بالإنتاج والتصنيع وغيرها سواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة.

٤/٧ العملاء :

- خصائص العملاء وتحليل سلوكهم.
- المستهلك النهائى والمشترى الصناعى.
- حاجات ورغبات وأنماط الاستهلاك لدى المستهلك.
- الإعتبارات الاجتماعية والجغرافية في تحليل العملاء.

ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر من أهمها :

- **العملاء نفسهم** : وذلك عن طريق بحوث التسويق من خلال إعداد استمارات استقصاء والوقوف من خلالها على إتجاهات العملاء وسلوكهم ومتطلباتهم.
- **الجهات الحكومية** : وذلك من خلال ما تنشره من تقارير نشرات عن السكان وتطورهم وصفاتهم الديمغرافية وتوزيعاتهم الديمجرافية.... وغيرها.
- مكاتب الخبرة والإستشارات المالية والإدارية وما تعده من دراسات وأبحاث وتحاليل للبيئة والمجتمع.
- سجلات ومستندات المنظمة فى الفترات السابقة حيث توضح أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم وما يحتاجونه من المنظمة ومدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات..... وغيرها.

٨/٤ المنظمات الحكومية :

- الحكومة كمنظم.
- الحكومة كمنافس
- مستويات المنظمات الحكومية (قطاع عام / قطاع مشترك) وأهميتها فى مقابل القطاع الخاص.

٩/٤ الممولين والموردين ومقدمو التسهيلات :

- عددهم وأنواعهم.
- مدى الاستقرار وقوة وقدرة كل منهم.
- الخدمات المقدمة وأنواعها.

١٠/٤ علاقات العمل :

- اتفاقيات التعاقد.
- النقابات والإتحادان
- مدى وفرة العمال ونوعياتهم ومؤهلاتهم.

خامسا: العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

١) **تغير أو ثبات العوامل البيئية :** إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها. فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التى يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنويع ولكنها ثابتة – ولو نسبياً – أو أن التغيير الذى يطرأ عليها طفيف ، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

٢) **تعدد وتنوع العوامل البيئية :** تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنويع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب – فنية ورياضية وإحصائية – مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفى حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل ، والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطا بأعمال وأنشطة المنظمة.

٣) **تكلفة الحصول على المعلومات البيئية :** لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها أيضاً التكلفة المتعلقة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها ، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

٤) **الكفاءات والوسائل التى تقوم بتحليل المعلومات :** تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التى تحكم كفاءة التحليل البيئى ، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التى تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة ، فكلما توافرت الكفاءات

والوسائل المطلوبة ، كلما أمكن تحقيق التحليل الملائم للعوامل البيئية ، وعكس ذلك صحيح ، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

الفصـــــل الخامس

تحليل البيئة الداخلية

تحديد نواحي القوة والضعف

Internal Environmental Analysis

Strengths & Weaknesses

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية.
- العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.
- تقييم النواحي الداخلية .
- كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟
- الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.
- تحليل SWOT.
- دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة.
- مثـــــال سوني SONY

مقدمة

ليس بوسع أي منظمة أن تضع استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلى الرغم من أن السوق الحالى أو المستقبلى قد يبدو جذاباً ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع فى اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم ، يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معاً.

وبناء على ذلك نناقش من خلال هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التى تتمتع بها ، كذلك الكشف عن نقاط الضعف التى تتمنى زوالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وامكاناتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية.

وسيتم تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

- **أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية.**
- **العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.**
- **تقييم النواحي الداخلية .**
- **كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟**
- **الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.**
- **تحليل** SWOT.
- **دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة.**
- **مثـــال سوني** SONY

أولا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسى يتمثل فى بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التى يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد – مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية – على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية فى اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلى :

١- المساهمة فى تقييم القدرات والامكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
٢- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات فى الصناعة.
٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً ، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
٤- بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
٥- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلى (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجى (مجالات الفرص والمخاطر) ، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التى تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلى يتمثل فى الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التى تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

ثانيا: العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلى ، يجب دراسة كافة العوامل التى تمثل القدرات والامكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه **القدرات مادية كالأموال** ، والآلات ، والمبانى ، والمواد ،... وغيرها ،أو كانت **بشرية** " إدارية وتنظيمية وتنفيذية " وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمى ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشارى والتنظيم غير الرسمى ومدى قوته... إلخ ، هذا إلى جانب **العوامل المعنوية** التى تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منظمتهم ، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجارى فى السوق، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها... الخ.

ولتبسيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة ، ونعنى بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتى تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف. ويوضح الجدول رقم (٥-١) أهم عناصر التحليل الداخلى للمنظمة.

وفيما يلي نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين فى ذلك منهج التحليل الوظيفي ثم نتبع ذلك بكيفية إجراء عمليات المقارنة وكيفية استغلال نتائج هذا التحليل إضافة إلى مثال لكيفية تحليل عوامل القوة والضعف فى شركة سونى ، وذلك على النحو التالي:

١/٢ التسويق

يعرف التسويق بأنه " النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل " ، فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي – بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده– وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكي:

- تقدم المنتجات { سلع ، وخدمات ، وأفكار ،... } التى يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التى يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة

- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء فى منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

ويوضح الجدول رقم (٥-٢) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

العوامل	المتغيرات
(١)التسويق	- نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. - مزيج المنتجات. - بحوث التسويق. - وضع المنتجات فى دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسة فى تحقيق المبيعات / الأرباح / التدفق النقدى. - شبكة التوزيع " قنوات ومنافذ التوزيع ". - الترويج " الإعلان - البيع الشخصي - العلاقات العامة "
(٢)الإنتاج	- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة - الآلات " التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج " - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.
(٣)التمويل	- هيكل الأصول الحالى. - التدفق النقدى والسيولة. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية " العائد على الاستثمار ، على المبيعات..... ". - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير فى عمليات التمويل
(٤)الأفراد	- تخطيط القوى العاملة " الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع..... ". - نقابات العمال والاتحادات...... - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل.
(٥) الهيكل التنظيمى	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة. - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

جدول رقم (٥-١): عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها.

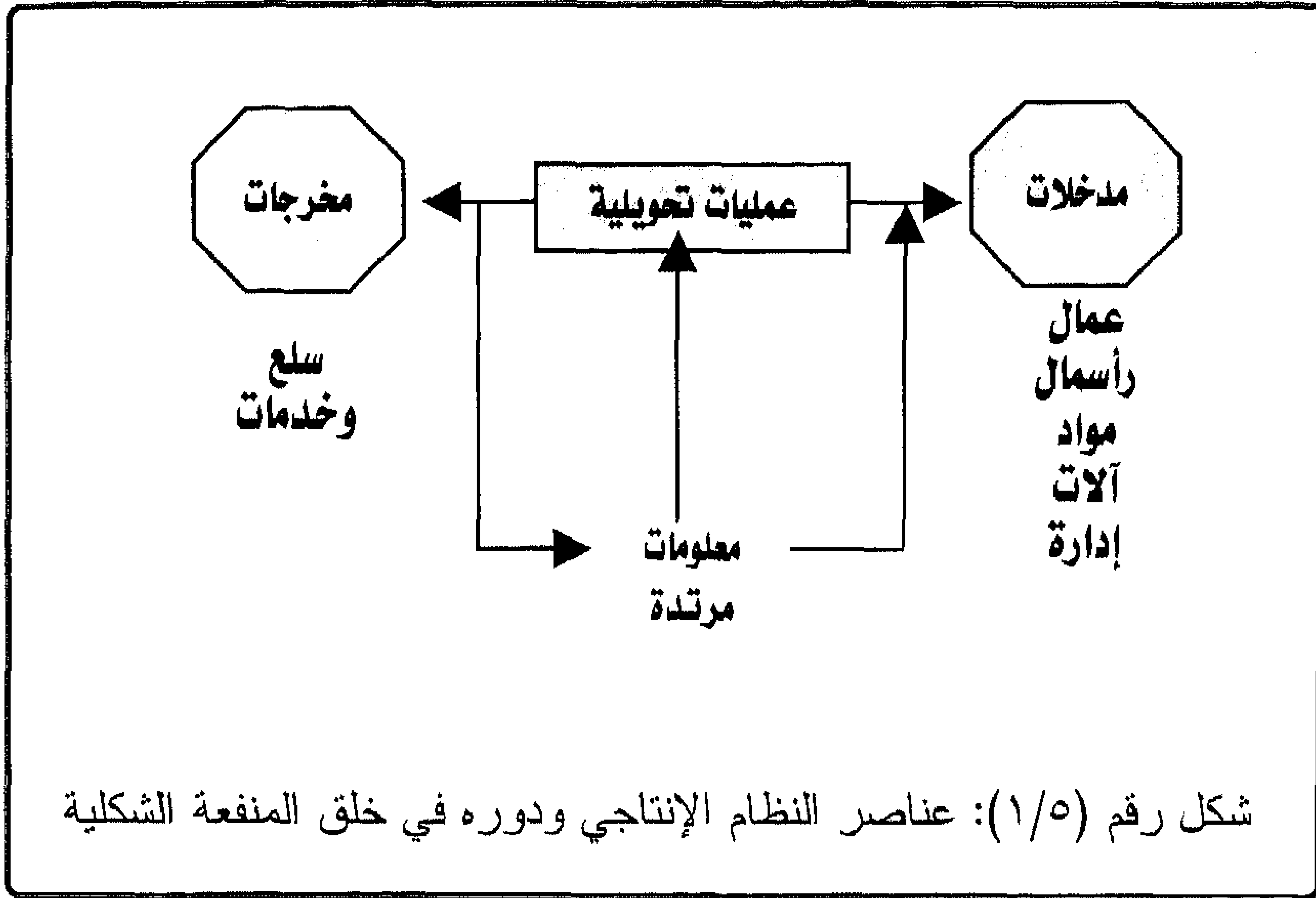
- **من هم عملاء المنظمة ؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة ؟**
- **ما هى الخطوات الواجب إتباعها لكى يظل الاتصال بالعملاء مستمراً ؟**
- **هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقى ؟**
- **هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً فى السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً ؟**
- **هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية ؟**
- **هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟**
- **هل الإعلانات فعالة أو ناجحة ؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة ؟ أم لا ؟ وهل هى مناسبة لدورة حياة المنتجات ؟**
- **هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة ؟**
- **من هم المنافسين الكبار للمنظمة ؟ ولماذا يشترى العملاء منهم ؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق ؟**
- **هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها ؟**
- **هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟**
- **هل مزيج الترويج { الإعلان والبيع الشخصى......} الحالى فعال أم لا ؟**
- **هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة ؟**
- **هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟**
- **ما هى علاقة السعر بالحجم والنوعية ؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة ؟**
- **هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها ؟**
- **هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض ؟ وهل العملاء متمتعون بخدمات المنتج أم لا ؟**

جدول رقم (٥-٢): التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة.

٢/٢ الإنتاج والعمليات

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (١/٥).



شكل رقم (١/٥): عناصر النظام الإنتاجي ودوره في خلق المنفعة الشكلية

يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف فى هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة. ويوضح الجدول رقم (٥-٣) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج.

- **ما هي علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقـــة أفضـــل أم أســـوا مـــن السنوات السابقة ؟**
- **هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟**
- **هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟**
- **ما هى التكاليف (العمل _ المـــواد – المعـــدات) المرتبطـــة بإنتـــاج الســـلع والخدمات ؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها ؟**
- **ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات ؟ وما هى علاقته بخطة الإنتاج ؟**
- **هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المـــديرين المســـئولين فـــى الوقت المناسب ؟**
- **هل المباني والمعدات فى حالة صلاحية مناسبة ؟ وتتمشـــى مـــع المتطلبـــات المرجوة ؟**
- **هل توجد علاقات جيدة مع مديرى التسويق والأفراد وغيـــرهم مـــن مـــديرى الإدارات الأخرى أم لا ؟ ولماذا ؟**
- **ما هى الإجراءات التى تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية ... الخ ؟**
- **ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مـــدى خدمتـــه للعمليـــات الإنتاجيـــة والمنتجات ؟**
- **هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟**
- **هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوى الخبـــرة والتأهيـــل المناســـبين ؟ ومـــا هـــى مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة ؟**

جدول رقم (٥–٣): تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات.

٢/٣ التمويل

يهتم التمويل فى المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضرورى الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة ، وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها فى التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتى عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه. ويوضح الجدول رقم (٥-٤) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل فى المنظمة.

- **ما هي المعايير التى وضعت لقياس الأداء المالى ؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير ؟**
- **هل التحليل المالى يظهر أية انحرافات ايجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟**
- **هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام ؟ ماهى ؟**
- **هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفى أى المجالات ؟**
- **هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟**
- **هل التدفق النقدى مناسب لعمليات المنظمة ؟**
- **هل التقارير المالية مناسبة ؟ وفى وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها؟**
- **كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها فى الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟**
- **هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون ؟**
- **هل الزيادة فى المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم ؟**
- **ماهى سبل التقييم غير المعقولة " غير الرشيدة " أو غير العادلة ؟**
- **هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟**
- **هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟**

جدول رقم (٥-٤): تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي.

٢/٤ الأفراد

تعرف إدارة الأفراد بأنها " ذلك النشاط الذى يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة ".

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذى يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم ... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (٥- ٥) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحى القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد.

- **هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا ؟**
- **هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة ؟**
- **هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح ؟**
- **هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات { التعيين - الاختيار - الترقية } على الوجه المطلوب أم لا ؟**
- **هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ؟ أم يوجد بينها تعارض ؟**
- **ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة ؟ وما هى درجة ولائهم وانتمائهم لها ؟**
- **هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا ؟**
- **هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا ؟ وما هى الأسباب ؟**
- **هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم ؟**
- **هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هى المجالات التى يتم استخدامه فيها؟**
- **هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ؟**
- **ما هي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية ؟**

جدول رقم (٥-٥): تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية.

٢/٥ الهيكل التنظيمي والإدارة

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة بمختلف أبعاده ، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو للامركزية التى يتم تطبيقها ، ومدى فعاليتها فى تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية ، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير فى إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها ، بجانب درجة المسئولية التى تقع على كل مستوى تنظيمى ، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف فى كافة المستويات ، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض ، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى ، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

ويوضح الجدول رقم (٥- ٦) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة بالمنظمة.

- **هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة ؟ ولايوجد لهم بديل ؟**
- **هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً ؟ وماهى الأسباب التى أدت إلى ذلك ؟**
- **هل يظل المديرون فى وظائفهم لمدد طويلة ؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها ؟**
- **هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم ؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم ؟**
- **هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير فى وضعها الصحيح ؟ وهل لها خبرة فى مجال تحديد البدائل التى يجب مراعاتها ؟**
- **هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية ايجابية نحو الإنجاز ؟**
- **كيف يرى المنافسون وباقى الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة ؟**
- **ماهى درجة اللامركزية التى يتم الاستعانة بها ؟**
- **إلى أى مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟**
- **إلى أى مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين فى المستويات الأدنى ؟**

جدول رقم (٥-٦): تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

ثالثا: تقييم النواحي الداخلية

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات ، فالتحليل ليس هدفاً فى حد ذاته ، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية :

٣/١ تحليل النسب

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة مئوية "%" ، أو نسبة متغيرة إلى بعضها "... : ..." ، أو عدد مرات معين "... مرة "..... الخ ، وعلى سبيل **المثال** :

- **فى مجال التسويق** : حصة السوق ، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة ، وكل فرع وكل مندوب... الخ.
- **فى مجال التمويل** : السيولة ، الربحية ، المديونية ، النشاط.
- **فى مجال الإنتاج والتخزين** : الطاقة المستغلة ، التعادل ، التحميل على الآلات ، الفاقد والعادم ، معدل الدوران للمخزون ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، والرقابة على الجودة ، الكفاءة الإنتاجية ،... الخ.
- **فى مجال الأفراد** : معدلات الدوران ، معدل الغياب ، ترك العمل... إلخ

٣/٢ الأداء التاريخي

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالى ونتائج الأداء الفعلى فى الماضى ، ومن المعايير التى يمكن استخدامها فى هذا الصدد على سبيل المثال : الكفاءة الإنتاجية ، وقد تكون هذه الكفاءة كلية ، وذلك عندما يتم نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية ($\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل – رأس المال – الطاقة – المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$ وهكذا.

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية " كلية أو جزئية " لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها ، ومن المحبذ أن يتم ذلك لكل عنصر جزئي على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً.

٣/٣ مقارنه الأداء الفعلي بالمخطط

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له، وتستخدم المنظمات فى ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت ، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء.

٤/٣ الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثيلة

قد يحلو للمنظمة إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التى تحققت فى منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة ، وإن كان من الصعب وجود منظمتين تمران بنفس الظروف وهنا قد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التى تمارسها. حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف ، والجدول رقم (٥-٧) يبين تحليل وتقييم المجالات الوظيفية مقارنة مع أكبر المنافسين.

العوامل الداخلية مقارنة	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
بأكبر المنافسين	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
مجالات التسويق - منتجات الشركة ، ومدى إتساع خط الإنتاج. - تمركز المبيعات فى عدد محدود من المنتجات أو عدد محدود من العملاء. - القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق. - حصة السوق والأسواق الفرعية - دورة حياة المنتجات الرئيسة. - توازن الأرباح / المبيعات للمنتج. - منافذ التوزيع : العدد ، التغطية ، الرقابة. - المعرفة بحاجات المستهلك. - الانطباع عن السلعة / الخدمة / السمعة / الجودة - الترويج الفعال للمبيعات							
- استراتيجية التسعير. - إجراءات الحصول على معلومات مرتدة عن السوق وتنمية منتجات جديدة أو خدمات أو أسواق. - خدمة ما بعد البيع والمتابعة. - الولاء للعلاقة والاسم التجارى. - إنتاجية رجال البيع. - موقع وعدد مراكز البيع.							

العوامل الداخلية مقارنة	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
بأكبر المنافسين	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
- بحوث السوق.							
مجال الإنتاج والعمليات							
- تكلفة وتوافر المواد الأولية							
- العلاقات مع الموردين							
- موقع الوحدات الإنتاجية وعددها							
- الترتيب والتخطيط الداخلى للمصنع							
- معدلات استغلال الطاقة							
- اقتصاديات الحجم							
- حجوم المصانع وعمرها							
- اقتصاديات النطاق.							
- الكفاءة الفنية للتسهيلات ومعدلات استغلالها							
- القيمة المضافة والربح							
- كفاءة وتكلفة عائد الآلات							
- إجراءات الرقابة الفعالة على عمليات التشغيل ، الجدولة ، التصميم ، الشراء ، رقابة الجودة ، والكفاءة							
- التكاليف وجوانب التميز الفنى بالمقارنة مع الصناعة والمنافسين							
- البحوث والتطوير / التكنولوجى /الابتكار							
- تقديم منتجات جديدة							
- الإنتاجية.							
- الآلية.							

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
مجالات التمويل - القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل. - القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل . - الموارد على مستوى المنظمة ككل - العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم - الاستراتيجيات التمويلية البديلة. - تكلفة الدخول ومعوقات الدخول. - نسبة السعر / المكاسب - رأس المال العامل ، - الرقابة الفعالة على التكلفة، والقدرة على تخفيض التكلفة. - الحجم التمويلي. - نظام المحاسبة الكفء والفعال على التكلفة ، الموازنة ، وتخطيط الربح.							
مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية : - مهارة الموظفين والروح المعنوية لديهم. - الخبرة. - المهارة الخاصة. - معدل دوران العاملين. - الاستخدام الفعال للحوافز لتحقيق دافعية الأداء. - السياسات الكفء ، والفعالة							

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣
بشأن الأفراد. - القدرة على إدارة برامج تدريب فعالة.							
<u>مجالات الإدارة والهيكل التنظيمى :</u> - الهيكل التنظيمى. - الانطباع العام عن الشركة ومكانتها. - سجل الشركة بشأن إنجاز الأهداف. - نظام الاتصال. - نظام الرقابة على مستوى المنظمة ككل. - المناخ التنظيمى والثقافة - استخدام إجراءات وأساليب منظمة فى صنع القرار. - مهارات الإدارة العليا وإمكاناتها واهتماماتها. - نظام التخطيط الإستراتيجى. - المشاركة الداخلية للموارد بين وحدات الأنشطة. - موقع المراكز الرئيسة للشركة. - تفويض السلطة. - مقدرة التفاوض مع أطراف البيئة الخارجية.							

جدول رقم (٥-٧): تقييم المجالات الداخلية بالمقارنة مع أكبر المنافسين

٣/٥ الأداء في الصناعة

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات ، والنسب السارية فى الصناعة التى تمارس فيها المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة التداول – كنسبة من نسب السيولة – يجب أن تكون ٢:١ ، أى أن الأصول المتداولة يجب أن تغطى الخصوم المتداولة مرتين ، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع " وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة " يجب أن تكون ١:١ ، هذا وبتعدد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالى ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها ، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار... وغيرها من أنشطة البنوك ، والمنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالى والأفواج السياحية والخدمات المقدمة... وغيرها، ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية " بيع وشراء " ، كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والاستراتيجية... وهكذا ، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة.

٣/٦ التقديرات الحكمية

فى بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية – إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى فى المقارنة أو للجهل بها أو لعدم إمكانية القياس الكمى أو لغيرها من الأساليب – فى إجراء عمليات المقارنة وخاصة فى بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتى يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

رابعا: كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال نواحى القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية... ومن ذلك على سبيل المثال :

٤/١ القيادة في تخفيض التكاليف

فالمنظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مستوى يمكنها من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح.

٤/٢ التمييز في المنتجات

وهذا التمييز يُمكن المنظمة من البيع بسعر أعلى ، مع زيادة عدد الوحدات المباعة ، هذا إلى جانب كسب ولاء المستهلكين ، ويمكن الوصول إلى هذا التمييز من خلال تخفيض مخاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار ، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة ... الخ.

٤/٣ التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع... فمثلاً كسب قطاع من خلال التمييز وقطاع من خلال خفض التكاليف ، وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان... وهكذا كل قطاع حسب متطلباته.

خامسا : الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي

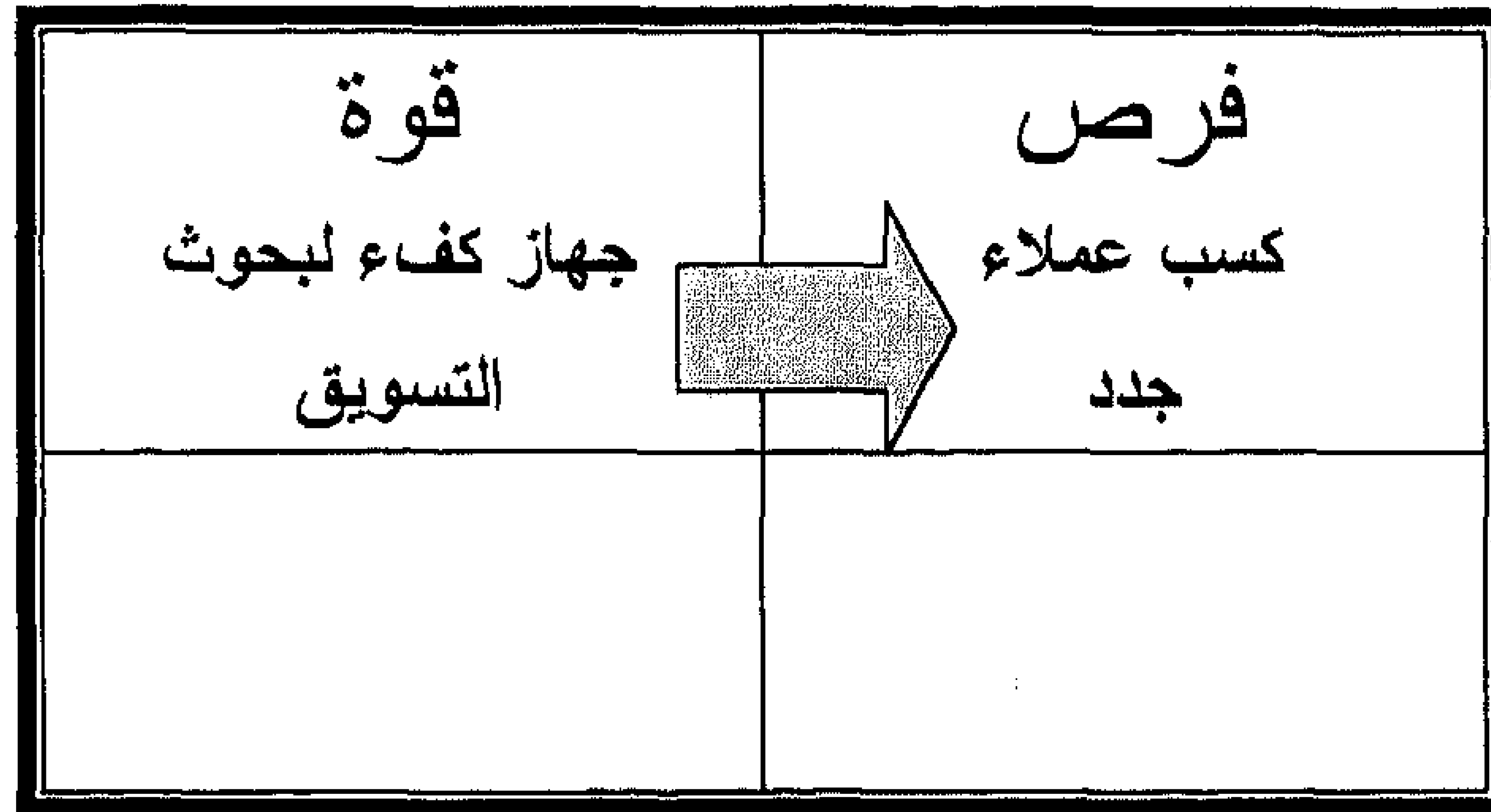
هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلي من أهمها:

٥/١ أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى

فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة فى أحد المنظمات ولا يكون كذلك فى منظمة أخرى ، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

٥/٢ إن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص فى البيئة

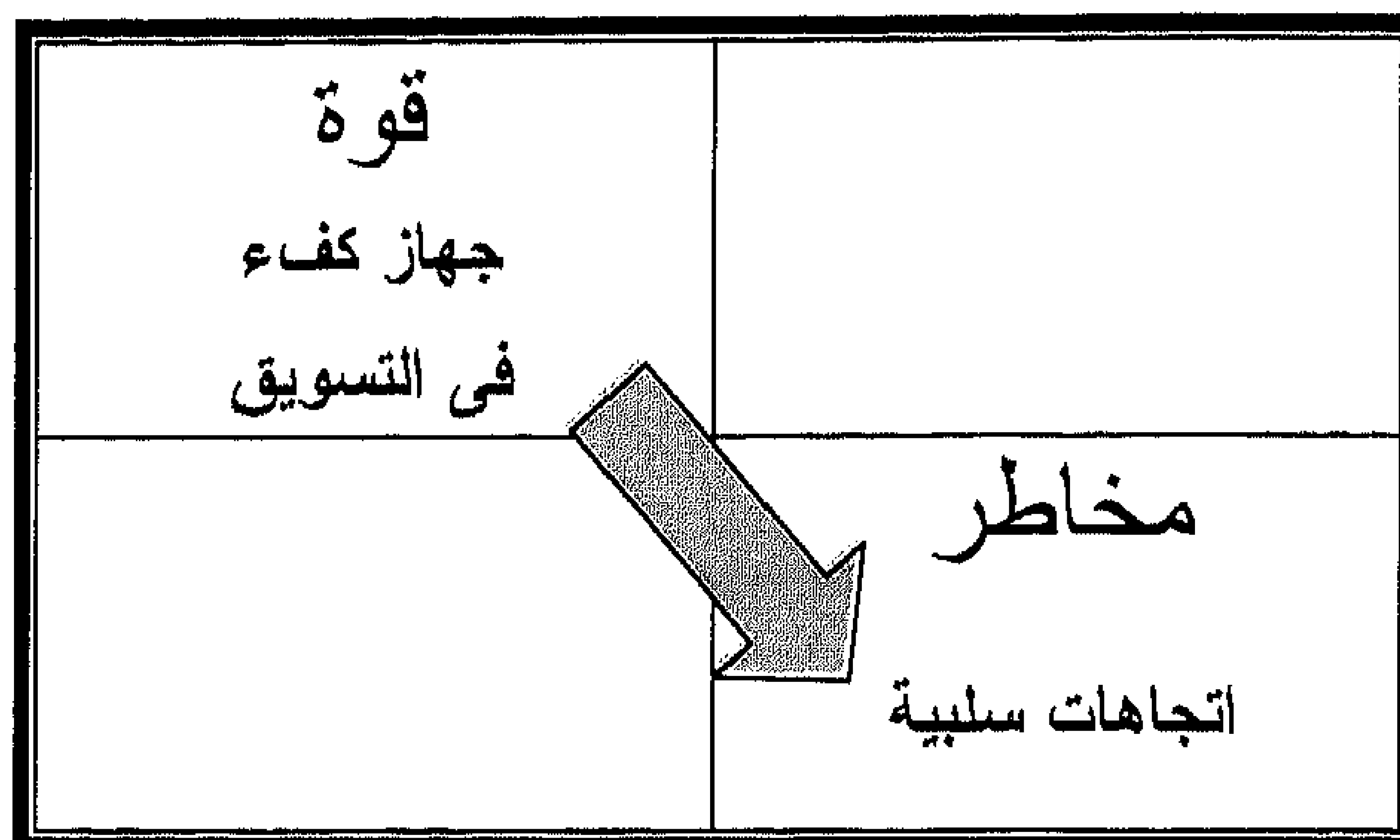
فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء فى بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل فى وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق ، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها فى انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.



٥/٣ أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع

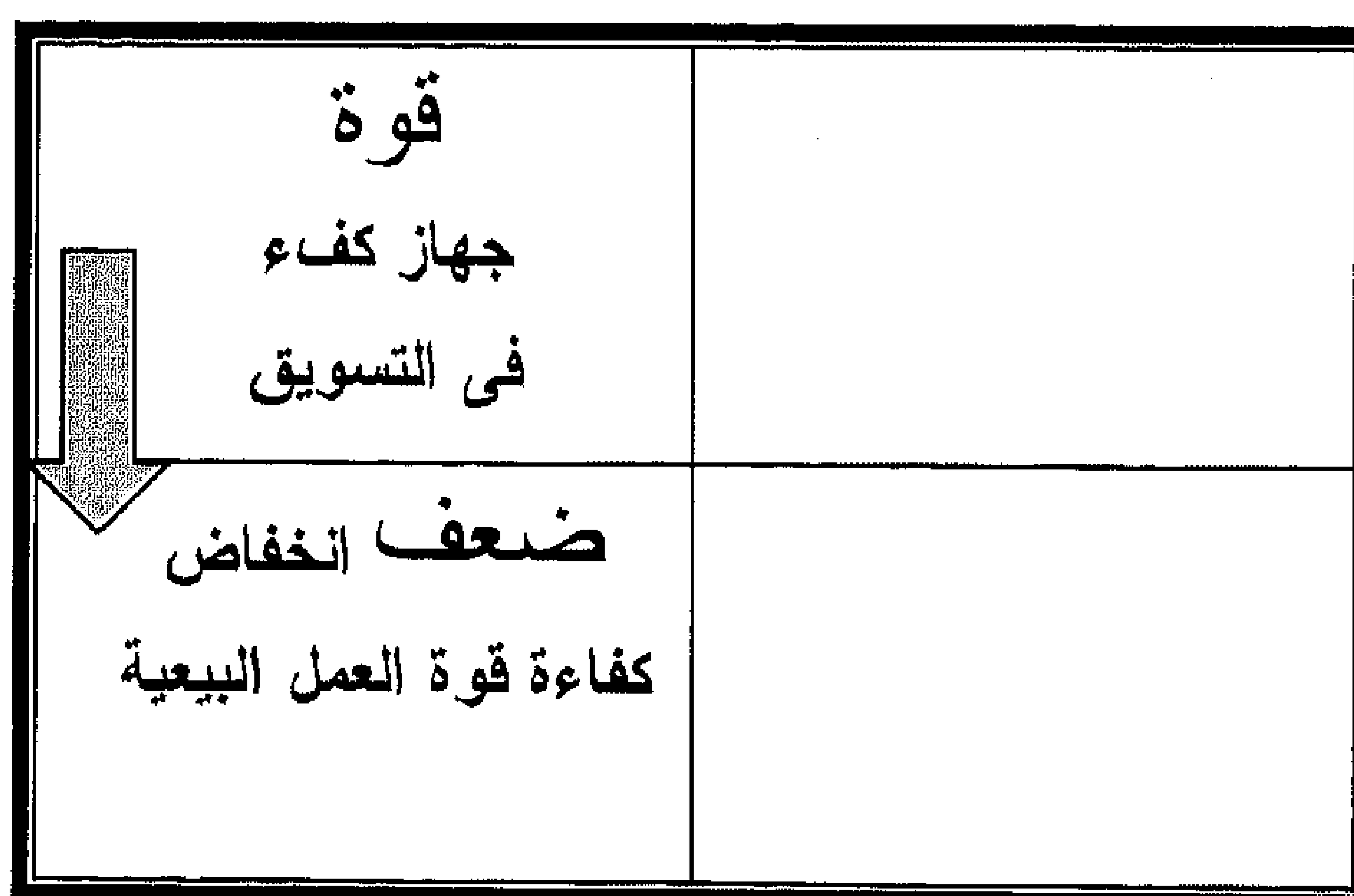
فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء فى بحوث التسويق ، وان هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل فى الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة ، فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التى أدت

إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين ، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدى للقضاء عليها.

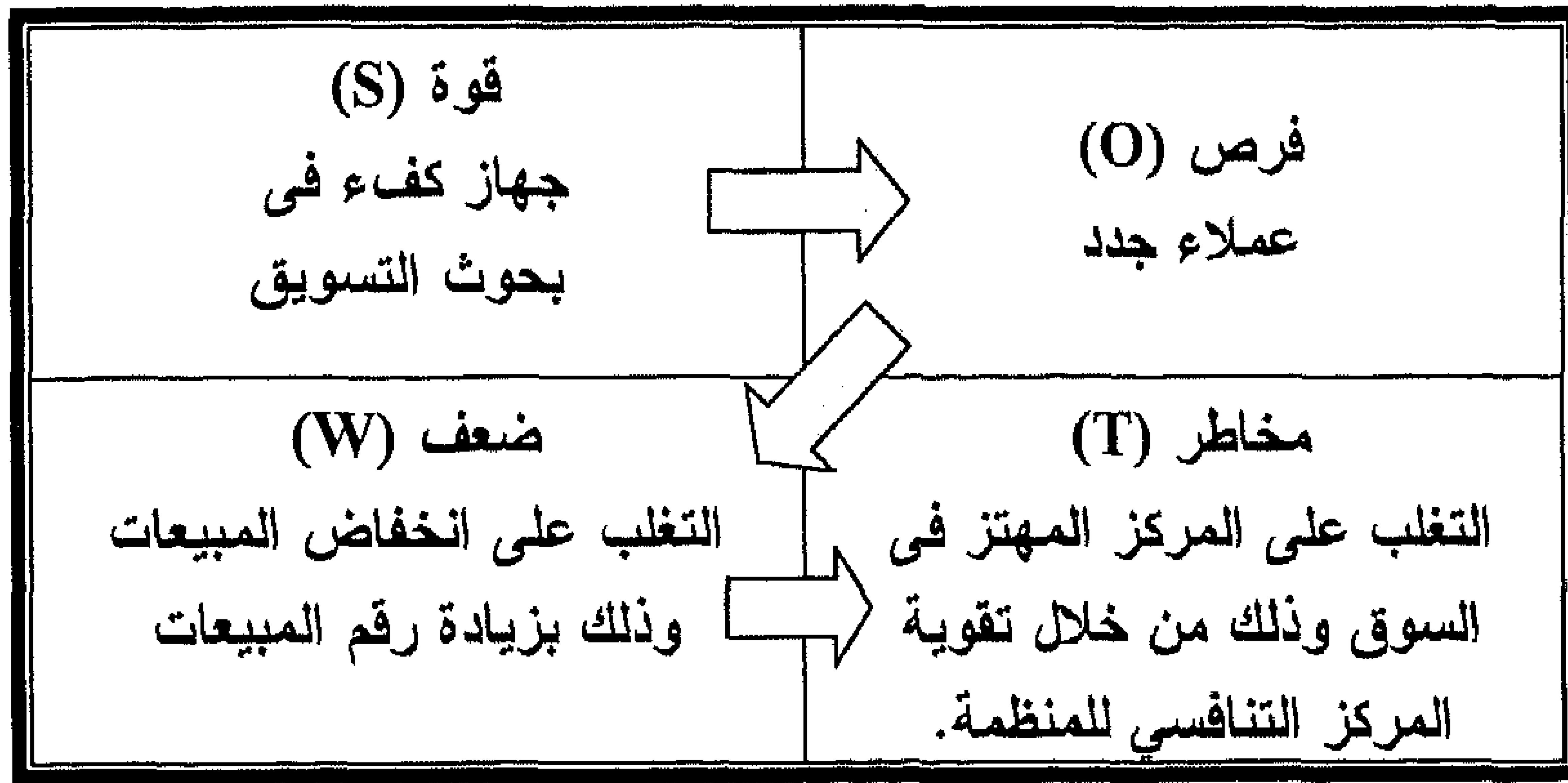


٤/٥ إن المنظمة يجب أن تستغل نواحى القوة التى تتمتع بها لإصلاح نواحى الضعف بداخلها

فإذا ما تمتعت بجهاز قوى فى بحوث التسويق ، بينما هناك ضعف فى كفاءة مندوبي البيع ، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التى تساعد فى الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدى للتغلب على هذا الضعف ويساعد فى زيادة المبيعات.

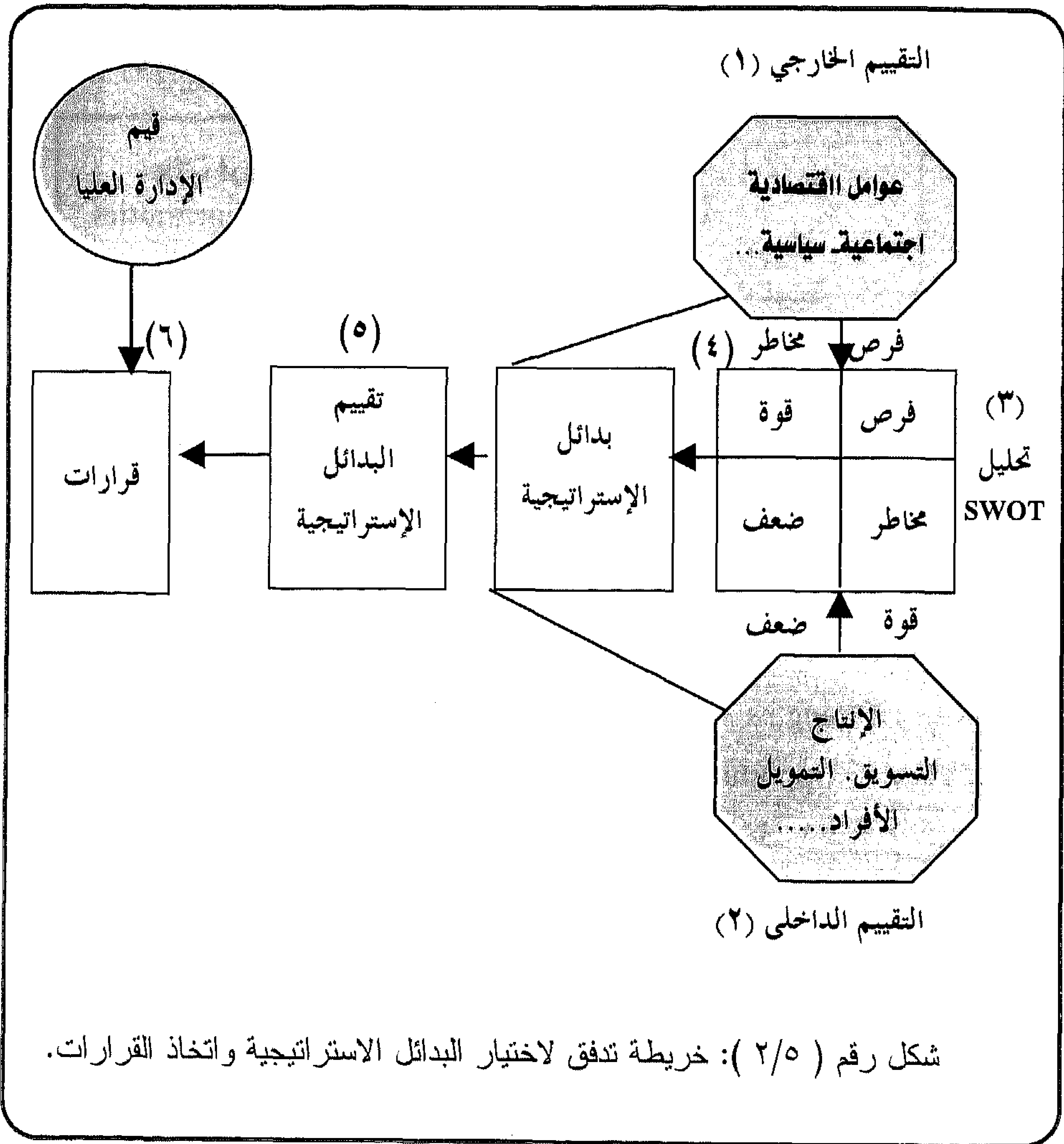


ويدلنا العرض السابق أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة ، ومما يوضح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصورنا للمثال المبسط السابق عرضة والذى يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفء فى بحوث التسويق ، والذى يساعدها فى تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحى الضعف على النحو الموضح بالشكل التالي:



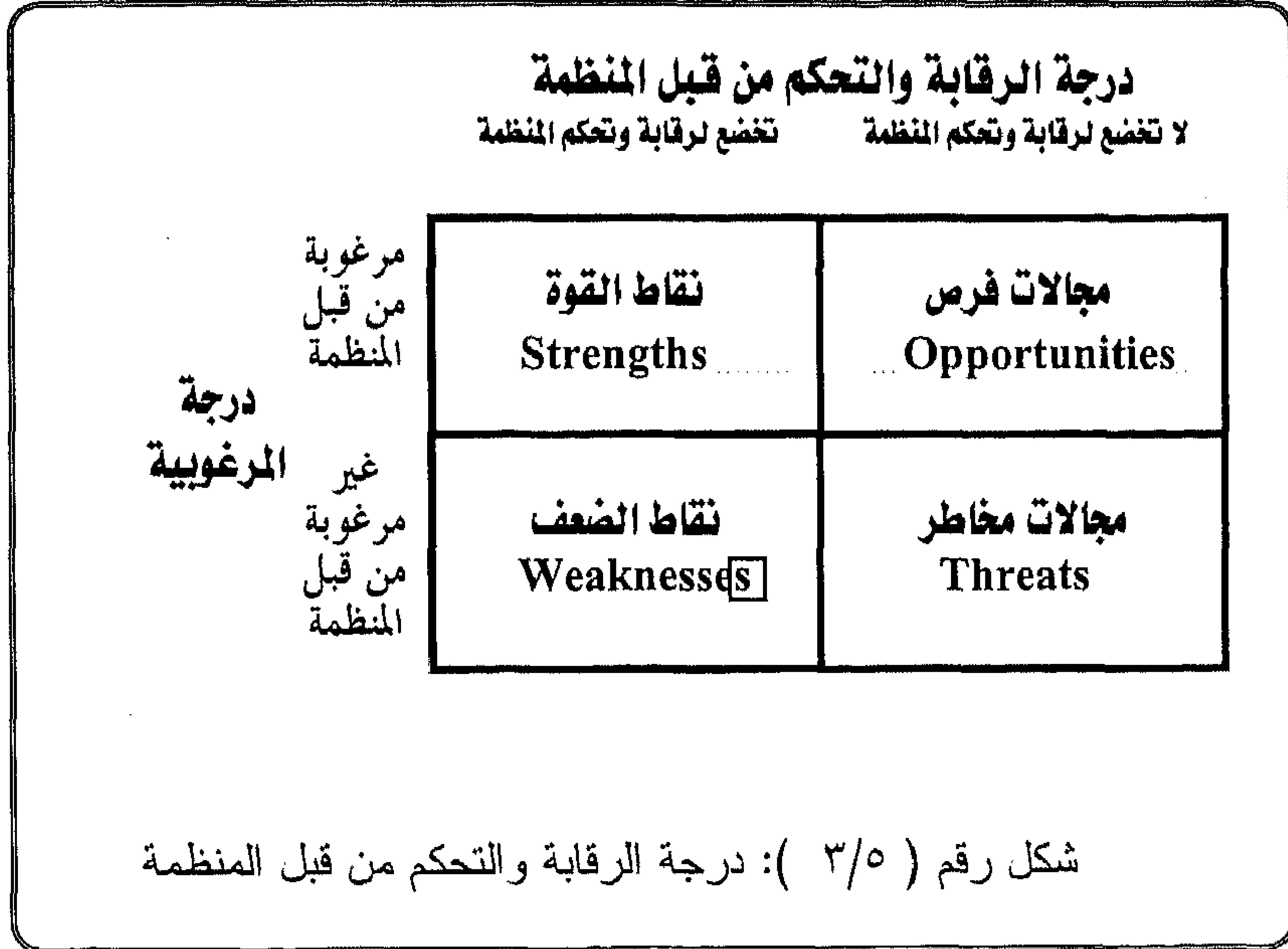
سادسا: تحليل SWOT

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، ويوضح الشكل رقم (٢/٥) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.



شكل رقم (٢/٥): خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية – كما سبق – في بيانها لنقاط القوة والضعف ، والتي تمتزج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ، ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل المربع الثالث فى الشكل السابق على المبين فى الشكل رقم (٣/٥).



شكل رقم (٣/٥): درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

ويتضح من الشكل رقم (٣/٥) أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT ، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن التهديدات والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والتهديدات غير مرغوبة من جانب إدارة البنك بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة. ويوضح الشكل رقم (٤/٥) تحليل SWOT في أحد البنوك الإسلامية:

الفـرص (O)

- اتفاقية منظمة التجارة العالمية وإمكانية فتح فروع خارج نطاق الدولة .
- نمو الوعي المصرفي الإسلامي لدي العملاء.
- اتفاقية مجلس التعاون الإسلامي الخليجي فيما يتعلق بفتح فروع لبنوك المجلس في الدول الأعضاء.
- التعاقد مع الدوائر الحكومية وتحويل رواتب منسوبيها.
- الاهتمام بالمرأة العاملة.
- الاهتمام بقطاع الشباب.
- الكثافة السكانية.

الضعف (W)

- بطء تقديم وتطوير المنتجات.
- قصور وضعف النشاط التسويقي
- قصور ضعف التدريب والتنمية.
- كثرة النماذج وبطء الإجراءات.
- ارتفاع معدل أعطال الحاسب الآلي.
- ضعف المشاركة ومركزية القرارات.
- سوء التقييم الداخلي الخارجي لبعض الفروع.
- قصور سياسات الاختيار والتعيين

القـوة (S)

- قوة المركز المالي وشرعية المعاملات.
- انتشار الفروع بمناطق متميزة
- امتداد ساعات الدوام.
- حداثة النظم والأجهزة المستخدمة.
- انتشار الفروع النسائية.
- ولاء وإنتماء العاملين
- شبكة مراسلين خارجيين متكاملة
- انخفاض تكلفة أداء الخدمة مقارنة بالمنافسين

المخاطرة (T)

- تطبيق الجات وانفتاح السوق الخارجية
- تزايد حدة المنافسة
- فتح البنوك المنافسة لبعض الفروع خاصة النسائية.
- اندماج بعض المنافسين.
- الركود الاقتصادي.
- تطبيق البنوك المنافسة للمبادئ الشرعية في المعاملات وبالتالي جذب شريحة

الشكل رقم (٥/٤): تحليل SWOT في أحد البنوك الإسلامية.

خلاصة القول أن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي :

١- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

٢- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى.

٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يسهم في القضاء علي المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

٤- بيان نقاط الضعف، حتي يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

٥- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) ، فلا فائدة من الوقوف علي الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف علي النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً.

سابعا: دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة

يسعى البنك الإسلامي إلي تحقيق التميز والريادة بين المنافسين ، حيث أن عملاءه يزداد وعيهم المصرفي باستمرار ، مما يجعلهم يفضلون التعامل مع المنظمات الرائدة ذات المكانة المرموق في السوق ، ومن ثم يسعي البنك جاهداً إلي دراسة وتحليل كافة المجالات المؤثرة علي الأداء بغية تطويرها وتنميتها بصورة مستمرة. وتنقسم تلك المجالات من حيث إمكانية السيطرة عليها وطبيعة تأثيرها إلي أربعة مجموعات جوهرية هي :

٧/ ١المجالات الإيجابية التي يمكن السيطرة عليها

وتمثل المجالات التي ينعكس أثرها الإيجابي مباشرة علي الأداء ويمكن للبنك استثمارها علي الوجه الأفضل.

٢/٧ المجالات الإيجابية التي لا يمكن السيطرة عليها

وتمثل المجالات التي لا يمكن التأثير فيها مباشرة كالاتجاهات الإيجابية العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٣/٧ المجالات السلبية التي يمكن السيطرة عليها

وتشير لتلك المجالات التي تستطيع إدارة البنك التحكم فيها بتقليل أثرها السلبي والقضاء عليها وعلاجها.

٤/٧ المجالات السلبية التي يصعب السيطرة عليها

وتلك المجالات تحتاج إلي مجهود كبير لتحليلها والتصدي لها ، ولهذا فهي غالباً مسئولية المستويات الإدارية الأعلى.

ويمثل الشكل رقم (٥ /٦) نموذج لبيان مجالات التأثير علي الأداء في أحد البنوك الإسلامية.

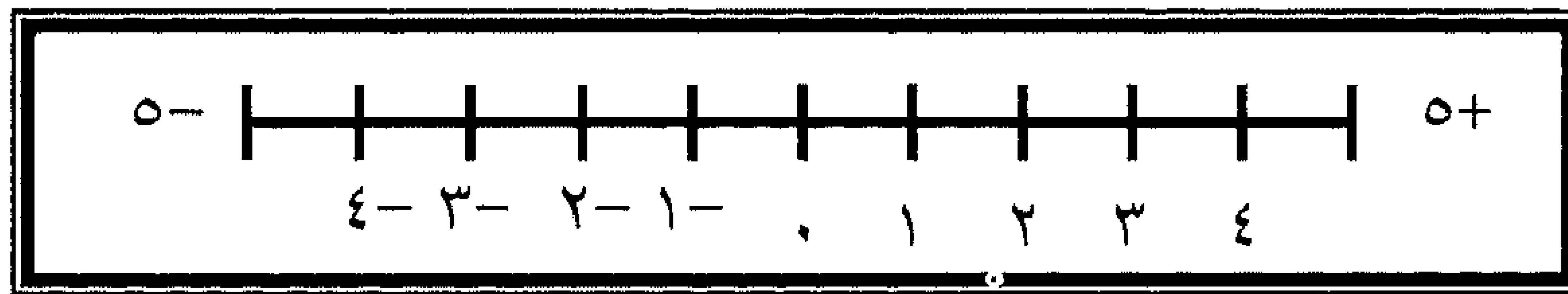


الشكل رقم (٥ / ٦): نموذج لمجالات التأثير علي الأداء في البنك الإسلامي

ثامنا: مثـــال سونـــيSONY

يتضح من العرض السابق أن هناك عدداً من العوامل والمتغيرات لا حصر لهـــا فى المنظمة ، ويتمثل الدور الرئيسى للتحليل البيئى فى التعرف على نقاط الضعف بمـــا يسهم فى تقويمها ومعالجتها ، فنقاط القوة الداخلية تمثل القدرات الكامنة التـــى يمكـــن استخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة أمام المنظمة فى بيئتها ، أما نقاط الضعف فهى تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص.

ويتطلب تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية : (١) فحص العوامل الداخليـــة. (٢) تحديد أهمية تلك العوامل للمنظمة. (٣) تحديد الأوزان الترجيحية لكل عامـــل بالنســـبة للمنظمة. وتحتاج المنظمة بعد ذلك إلى ترتيب أهمية العوامل بالنسبة للمنظمة بما يدعم قدرتها على التنافس ، ويمكن للمنظمة أن تقوم فى هذا الصدد بوضع مقياس متدرج من صفر إلى ١٠ درجات ، يشير الصفر إلى عدم الأهمية ، فى حين يدل الرقم ١٠ علـــى درجة أهمية كبيرة جداً ، بما يفيد فى ترتيب العوامل وفى خطوة تاليـــة يمكـــن تقيـــيم الأهمية الخاصة بكل عامل فى المنظمة من خلال مقياس متدرج ، فمـــثلاً (-٥) تـــدل على نقطة ضعف كبيرة جداً ، (صفر) يدل على عدم وجود اختلاف جـــوهرى ، (+٥) يمثل نقطة قوة كبيرة جداً وهكذا.



إن تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وتحديد قدرتها على التنافس يمكن تحديده عـــن طريق زيادة ودعم أهمية قيم القوة لتحديد الوزن الترجيحى ، حيث أن وزن (+٥) يشير إلى نقطة قوة كبيرة جداً تمثل قوة دافعة للمركز التنافسى للمنظمة فى السوق. أما (-٥) فتدل على أن هذا العامل غاية فـــى الضـــعف ولا يمكـــن للمنظمـــة الاعتمـــاد عليـــه فى شئ.

ويوضح الجدول رقم (٥-٨) عينة من تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية فى شركة سونى **Sony** ، ويتبين من الجدول أن أفضل عامل يمثل عنصر قوة لشركة سونى هو سمعة الشركة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها فى مجال التكنولوجيا الدقيقة ، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والامكانات الفنية رفيعة المستوى ، وكفاءة أداء المتخصصين.

أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة سونى فتتمثل فى اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الالكترونية للمستهلك فى حين أنها تمثل مجال نمو بطئ مع تأثرها بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة ، مما دعى الشركة إلى السعى لخفض مبيعات سونى من الآلات الالكترونية الاستهلاكية من ٨٠% إلى ٥٠% ، إضافة إلى نقطة ضعف أخرى بارزة تتمثل فى التحكم الشديد فى الشركة من قبل مؤسسيها ، وقلة خبرة مديرى سونى عن الشركات الأخرى المنافسة.

العوامـــــــل	الأهمية (٠ إلى ١٠)	الوضع النسبى -٥ ٠ +٥	= الوزن الترجيحى
*** التسويق :**			
- الحصة التسويقية فى السوق المحلى.	٥	-٣	-١٥
- سمعة الشركة فيما يخص الجودة	٩	٥	٤٥
- التركيز علـــى الآلات الالكترونيـــة للمستهلك.	٩	-٥	-٤٥
*** التمويل :**			
- الخسائر المالية.	٥	-٤	-٢٠
- هامش الربح المنخفـــض للمنتجـــات الجديدة.	٨	-٣	-٢٤
*** الإنتاج والعمليات :**			
- زيادة المخزون.	٦	-٤	-٢٤
- الامكانات والتسهيلات الفنية.	٩	٤	٣٦
*** الموارد البشرية :**			
- ولاء وانتماء العاملين.	٨	٣	٢٤
- كفاءة أداء المتخصصين.	٩	٤	٣٦
*** البحوث والتطوير :**			
- تدهور تكنولوجيا الميكروسكوب	٩	٥	٤٥
- ارتفاع بنود ميزانية البحوث والتطوير.	٨	٤	٣٢
*** الإدارة :**			
- سيطرة المؤسسين على الإدارة.	٨	-٤	-٣٢
- التنمية الإداريـــة لجميـــع العـــاملين بالإدارة.	٨	-٤	-٣٢

جدول رقم (٥-٨): تحليل نقاط القوة والضعف في شركة سونى

ملخص الباب الثاني

تناولنا في هذا الباب الدراسات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة عند دراسات الاستراتيجية وذلك من خلال فصلين عرضنا في الأول منهما لأهمية دراسة المنظمة كنظام مفتوح ، بما يساعد في تحديد العديد من النقاط من أهمها :

١. الأهداف التي يجب تحقيقها
٢. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة
٣. الموارد المتاحة
٤. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي.

ثم تناولنا تحليل عناصر البيئة الخارجية والذي يوجد بت العديد من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال ، ومن أهم هذه المداخل :

١. التحليل الشامل للعوامل البيئة الخارجية
٢. تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

أما عن المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية فتتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة ومن أهمها:

- المعلومات الاقتصادية
- المعلومات الاجتماعية والثقافية
- المعلومات التكنولوجية
- المعلومات السياسية والقانونية
- المعلومات الدولية
- المنافسون
- العملاء
- المنظمات الحكومية
- الممولين والموردين ومقدمو التسهيلات
- علاقات العمل

ثم تناولنا كيفية الحكم على كفاءة تحليل البيئة الخارجية من خلال عدة عوامل أهمها :

١. تغير أو ثبات العوامل البيئية
٢. تعدد وتنوع العوامل البيئية
٣. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية
٤. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات

وفي الفصل الثاني عرضنا لكيفية دراسة وتقييم البيئة الداخلية باعتبارها خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، بالإضافة إلى أنه يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي .

ثم تناولنا كيفية تقييم النواحي الداخلية بالاعتماد على مجموعة من المعايير : تحليل النسب ،الأداء التاريخي ،مقارنه الأداء الفعلي بالمخطط ،الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثيلة،الأداء في الصناعة،التقديرات الحكمية.

ثم تناولنا كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي وذلك من خلال :
(١) القيادة في تخفيض التكاليف
(٢) التمييز في المنتجات
(٣) التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق

بالإضافة إلى تناول الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي ، والتأكيد على إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية والذي يمثله تحليل SWOT.

تطبيقات عملية وتنمية مهارات استراتيجية

السؤال الأول:

جانب الصواب متخذي القرارات الاستراتيجية التالية ، كيف يمكنك اقتراح الوضع الاستراتيجي الصحيح لكل موقف منها : (اعرض فيما لا يزيد عن صفحة وجهة نظرك لكل منها بشكل محدد)

١ – منظمة معينة قامت بتحليل بيئي متكامل ولكنها فشلت في وضع تصور لخريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات بها .

٢ – منظمة قامت بالتحليل البيئي للعوامل الداخلية والخارجية معا دون التفرقة فيما بينها .

السؤال الثاني:

كلف رئيس مجلس إدارة المستشفى الدكتور حاتم الحسيني الذي يشغل وظيفة المدير العام للمستشفى بدراسة وتحليل كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في إعداد وصياغة استراتيجية المستشفى لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين ، موضحا أهم النتائج التي توصل إليها من خلال تحليل SWOT . ترى ماذا جاء في التقرير الذي أعده الدكتور حاتم ؟

السؤال الثالث : **أكتب مذكرات مختصرة في كل موضوع من الموضوعات التالية:**

١–العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في إعداد وصياغة استراتيجية المنظمة.

٢–العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

٣–سلبيات البيئة على منظمات الأعمال بمصر

٤–العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.

٥–تقييم النواحي الداخلية .

٦–كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟

٧–الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.

٨–أهمية تقييم عناصر البيئة الخارجية وتأثيرها علي نجاح استراتيجية المنظمة .

السؤال الرابع : **تنمية مهارات العمل الجماعي في الدراسات البيئية**

١. قم بعمل بحث لا يقل عن ٥ صفحات عن: دور وأهمية المعلومات في الإدارة الاستراتيجية ، موضحا مصادر الحصول على هذه المعلومات.

٢.بمشاركة أحد زملائك قم بعمل عرض تقديمي عن : أثر البيئة الخارجية والداخلية على كفاءة منظمات الأعمال في بلدك ، ثم قم بإرساله إلى أستاذك عن طريق البريد الالكتروني.

٣. من خلال زيارتك لأحد المنتديات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية – قم بكتابة مقالة عن : العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية والداخلية، بالتطبيق على إحدى المنظمات الصناعية العاملة في محيط محافظتك . المناقشة على منتدى هذا الدرس ستكون عن : كيفية مسح وتحليل وتقييم العوامل البيئية المؤثرة علي صياغة الاستراتيجية .

السؤال الخامس : حدد هل العبارة صحيحة أم خاطئة فقط دون تعليق :

١. يتوقف نجاح المنظمة على مدى دراسة العوامل البيئية
٢. عند وضع استراتيجية المنظمة يمكن تجاهل عوامل البيئة الخارجية
٣. لا يوجد معيار للتفرقة بين عوامل البيئة الخارجية العامة و الخاصة
٤. تعتبر المعلومات الاقتصادية أهم المعلومات عند تحليل البيئة الخارجية
٥. من عوامل البيئة الخارجية الخاصة العوامل الاقتصادية
٦. يمثل تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة
٧. يتيح التحليل البيئة الداخلية التعرف علي مجالات الفرص والمخاطر وكذلك نقاط القوة والضعف.
٨. عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي يجب دراسة الإمكانات المتاحة للمنظمة
٩. يعتبر التسويق المتغير الوحيد لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة
١٠.يعمل نشاط التمويل على خلق المنفعة الشكلية

السؤال السادس : اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية :

١)..................:هو تجمع بشري يهدف على تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة

أ- النظام ب- المنظمة

ج- المجتمع د- الجماعة

٢) يقصد ب..........: هي العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.

أ- البيئة العامة | ب- البيئة الخاصة
ج- البيئة الخارجية | د- البيئة الداخلية

٣) من خصائص العوامل الاقتصادية :

أ- دوافع الإنجاز | ب- طبيعة العلاقات الاجتماعية
ج- أسلوب المعيشة | د- لا شيء مما سبق

٤) لتقييم النواحي الخارجية للمنظمة يتم الاعتماد على :

أ- تحليل النسب | ب- الأداء التاريخي
ج- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط | د- كل ما سبق

٥) من عوامل البيئية الخارجية الخاصة:

أ- العوامل السياسية | ب- العملاء
ج- العوامل الاقتصادية | د- العوامل الثقافية

٦) يقصد ب..........: إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنها أرقاما معينة ".

أ- تحليل النسب | ب- معيار الإنتاجية .
ج- معيار الكفاءة | د- نسبة الإستثمار

٧) تمثل .... مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل :

أ- القدرات البشرية | ب- الإمكانات المادية
ج- العوامل المعنوية | د- كل ما سبق

٨) في مجال ....يتم الاهتمام بتحليل عن السيولة ، الربحية:

أ- التسويق | ب- الأفراد
ج- التمويل | د- الإنتاج والتخزين

مراجع الباب الثاني

المراجع العربية

١- د. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، د. المرسى ، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، القاهرة ، الدار الجامعية .

٢- د. الحملاوي ، محمد رشاد (١٩٩٣) ، **دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .

٣- د. السلمي ، على ود. نهرت ل. (غير مبين) ، **سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية** ، القاهرة ، مكتبة غريب .

٤- د. السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٠) ، **الإدارة الاستراتيجية** ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .

٥- د. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٩) ، **الإدارة : الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين** ،المنصورة ، المكتبة العصرية .

٦- د. جلال ، أحمد فهمي (١٩٩٢) ، **استراتيجية الإدارة** ، القاهرة : غير مبين الناشر .

٧- د. خليل ، نبيل مرسى (١٩٩٥) ، **الإدارة الاستراتيجية** ، **تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** ، القاهرة ، دار المعارف .

٨- شارلز وجاريث جونز ، (٢٠٠١) ، **الإدارة الاستراتيجية (الجزء الأول مدخل متكامل)** ، ترجمة د. رفاعي ، رفاعي محمد ، ود. عبد المتعال ، محمد سيد أحمد ، الرياض ، دار المريخ .

٩- فهاد بن معتاد الحمد ، **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** (١٩٩٣) ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

١٠- د. ماهر ، أحمد (١٩٩٦) ، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**،الإسكندرية ، غير مبين الناشر .

١١- د. مصطفى ، أحمد سيد (١٩٨٥)، **الإدارة في البيئة المصرية** ، القاهرة ، غير مبين الناشر .

١٢- د. نيوتن ، ليزا هـ . ترجمة د. إيهاب عبد الرحيم محمد (٢٠٠٦) ، **نحو شركات خضراء** ، **مسئولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة** ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٣٢٩ ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت .

المراجع الأجنبية

13- Afuah, A., (2003) "Redefining firm boundaries in the face of internet: Art firms really shrinking?" **Academy of Management Review** 28(1) .

14- Asch , David & Bowman , Cliff (1989) , **Readings in Strategic management** ,New York, Macmillan Company .

15- Berman B., (2005) "How to delight your customers" , **California Management Review** 48(1).

16- David , Freed R.(1989), **Concepts of Strategic Management** ,Columbus , Merrill publishing company.

17- Higgins James M. & Vincze Julian W.(1993), **Stratefic Management : text and cases** ,New york , Harcourt Brace Jovanovich .

18- Howe , W. Stewart (1989), **Corporate Strategy** , London , Macmillan Education Ltd .

19- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P.,(1985) **Strategic Management and Policy : Concepts and Cases** , New Jersey , Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs .

20- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., (1996), **Strategic Management** ,New Yrk , McGraw Hill Companies , Inc. .

21- Porter , M., (1980),**Competitive Strategy** ,New York , The free press

22- Thomas, A. R., &Wilkinson,T. J. (2006) , "The outsourcing compulsion ", **MIT Sloan Management Review**, 48 (1).

23- Yoffie,D. B., Kwak, M. (2006), "With friends like these : The art of managing complementors", **Harvard Business Review**,84(9).

الباب
الثالث

صياغة الإستراتيجية

- الفصل السادس :
  رؤية ورسالة المنظمة
- الفصل السابع :
  الغايات والأهداف
- الفصل الثامن :
  البدائل الاستراتيجية
- الفصل التاسع :
  الاختيار الاستراتيجي

الفصـــــل السادس

رؤية ورسالــــة المنظمــة

ORGANIZATIONAL VISION & MISSION

✍ **بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :**

- مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الاستراتيجية.
- مفهوم الرسالة وأهميتها.
- مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.
- مداخل تحديد رسالة المنظمة.
- خصائص الرسالة الفعالة.
- عناصر رسالة المنظمة.

مقدمة

يهتم هذا الفصل بتحديد مفهوم الرؤية والرسالة وأهميتهما كأدوات ضرورية للإدارة الاستراتيجية ، مع التطرق لمراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة ، وتقديم عرض مبسط لمداخل تحديد رسالة المنظمة ، ونعرض بعد ذلك أهم العناصر التى يجب أن تراعيها الرسالة الفعالة ونبين لبعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منظمات معروفة وذلك بغية التعرف على مدى إلتزامها بصياغة الرسائل بدقة ووضوح.

بناء على ما سبق يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

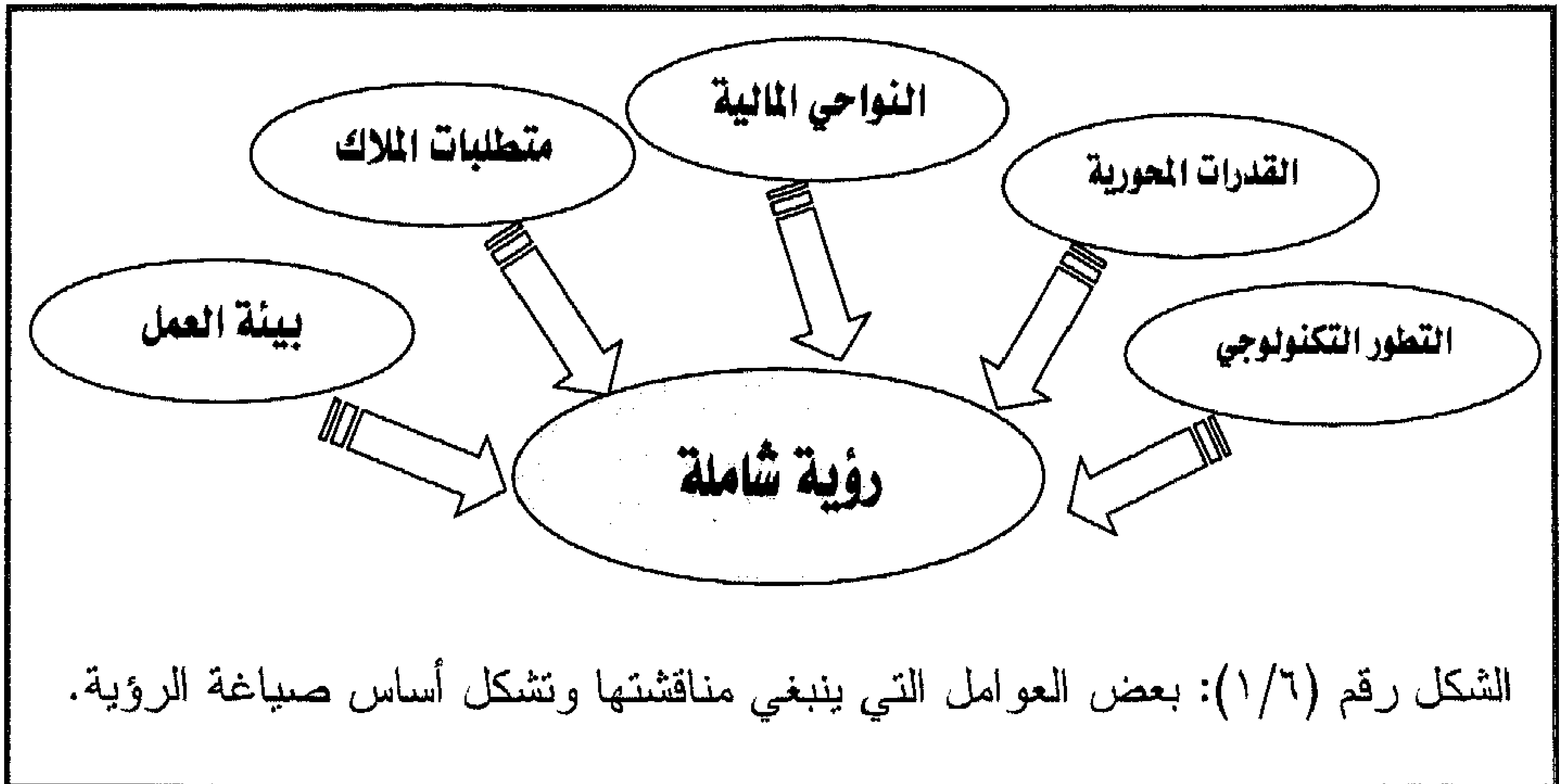
- **مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الاستراتيجية.**
- **مفهوم الرسالة وأهميتها.**
- **مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.**
- **مداخل تحديد رسالة المنظمة.**
- **خصائص الرسالة الفعالة.**
- **عناصر رسالة المنظمة.**

أولا: مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الاستراتيجية

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فمن الجوهري التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظـراً لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسـهم فـي تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة ، وإلا فستصبح عواقـب الرؤيـة المضللة وخيمة للغاية .

ويمكن تعريف الرؤية بأنها : **تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة، يخترق حجب الزمن ، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة مـا ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.**

ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقـف الـداخلي والخـارجي المحيط بالمنشأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تـتم صـياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار ، يوضحها الشـكل رقـم (١/6).



الشكل رقم (١/٦): بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية.

- الطرق التي سيؤثر بها **تطور تكنولوجيا** المعلومات على المنشـــأة والصـــناعة مستقبلا .
- اتجاهات **حاجات العميل** من السلع والخدمات المستقبلية ، بمراعاة الإختلافـــات والتباين والميل نحو التفكك في عدد من الصناعات ، ممـــا يخلـــق صـــعوبات وأيضاً فرصاً جديدة أمام معظم المنشآت.
- تحديد **المسار المستقبلي المحتمل للتطور**، ويتم في ضوئه إجراء تقـــويم لمـــا يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.
- معدل **السرعة التي يجري بها التغيير** بصفة خاصة، فإن من الأهمية بمكـــان أن يتم اشتراك الجانب الأكبر من المنشأة بفعالية في نقـــاش متواصـــل حـــول تطور العمل .

الرؤية إذا تعنى **أن تكون صورة المنشأة بالمستقبل ماثلة أمام كـــل فـــرد بهـــا، وتحكم هذه الصورة الإدارة العليا فيما تتبناه مـــن فلســـفة وفكـــر وعقيـــدة لتحقيـــق مجموعة القيم والمبادئ الحاكمة لكل من المساهمين والعاملين والعملاء .**

إن المفكر الاستراتيجي الذي يريد أن يكون استراتيجيا بمعنى الكلمة عليه أن ينظر خلال جميع الإتجاهات : الأمام ... الخلف .. أعلى ... أسفل ... جانبي ... مســـتقبلي ... تاريخي... فجميع العناصر في نهاية الأمر توصـــلنا إلـــى كيفيـــة جعـــل التفكيـــر الاستراتيجي يعمل كمنظار مستقبلي .

إن اعتبار صياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني الجمود والســـماح للتخطـــيط طويـــل المدى بتقييد المنشأة ببرنامج عمل موضوع مسبقاً يتسم بالثبات ، بل يجـــب أن تركـــز المنظمة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة ، بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تتميز بها المنظمـــة . هـــذه الرؤيـــة ستمنح المنشأة المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مـــع بيئـــة عمل متغيرة.

وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في الدراسات التفصيلية لخطوات الاستراتيجية ، ينبغي التعرف بشكل نهائي للكيفية التي يدرك بها كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك جعل كل مشارك يصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية في المجالات المختلفة ، وتعقد بعد ذلك مناقشة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة .

ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبني الرؤية بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل يمكن أن تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

١/١ علاقة الرؤية بالأبعاد المختلفة للاستراتيجية

تتسم الرؤية ببعض الخصائص والصفات المميزة لها دون غيرها من أبعاد الاستراتيجية حيث يراعى عند وضعها مايلى :

- تعبر الرؤية (Vision) عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية أولا ثم تحدد بدقة بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والغايات وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- تصاغ الرؤية بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

٢/١ خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية

- تتصف بالإلهام
- تتصف بالوضوح
- ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة
- تتسم بالاستقرار النسبي وتحوى قدراً من التحدي المستمر

- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق
- تستهدف تحفيز العاملين وأيضاً العملاء
- تتطلع إلى المستقبل في اعتبارها
- تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر في سوق معين.

٣/١ الرؤية تختلف عن الرسالة

فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل ، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية ، وهى لا تمثل مرشدا محددا لاستراتيجيات المنظمة نظرا لعمومية التوجهات التي تحتويها ، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.

في حين أن الرسالة تحدد السبب في وجود المنظمة ، فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة كيف تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة .

٤/١ الفلسفة التنظيمية

- ترسى القيم والمعتقدات والخطوط المرشدة للطريقة التى تسلكها المنظمة فى تنفيذ استراتيجياتها وخططها المستقبلية .

٥/١ القيم والمعتقدات التنظيمية: ومن أهمها:

- بأن نكون الأفضل .
- بأهمية كافة عمليات التنفيذ .
- بأهمية المورد البشرى وتنميته باستمرار .
- بالجودة والخدمة الممتازة لأبعد الحدود .
- بأهمية أن يكون معظم أعضاء المنشأة مبدعون .
- بأهمية العلاقات غير الرسمية لتعزيز الاتصالات.
- بأهمية النمو الإقتصادى والأرباح .

٦/١ سياسات العمل الرئيسية

- استقطاب الكوادر المتميزة والمدربة .
- استخدام التكنولوجيا المتطورة .
- السرعة في الأداء واتخاذ القرارات بفعالية .
- تشجيع الابتكار والإبداع واقتراحات العاملين .
- التميز والتفرد في خدمة الشركة .

ويوضح الشكل رقم (٢/6) العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للاستراتيجية.



الشكل رقم (٦/٢): العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للاستراتيجية

٧/١ أمثلة لرؤية بعض المنظمات العالمية

مثال توضيحي : لكيفية تحديد الرؤية المستقبلية :

في ضوء إنجازنا لرسالتنا ، تتطلع منظمتنا إلى تحقيق النجاح طويل الأجل من خلال :

- الاقتراب من العميل
- تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للعميل.
- تحقيق المركز الأول من حيث الجودة.
- تحقيق المركز الأول من حيث درجة الأمان.
- تحقيق المسئولية تجاه البيئة.
- تحقيق مركز تنافسي فيما يتعلق بالتكلفة.

Microsoft Corporation

كمبيوتر على كل مكتب وفى كل منزل من خلال ما نقدمه من برامج

A Computer on every desk and in every home

Mc Donald's Corporation

السيطرة العالمية على صناعة الوجبات الجاهزة

To dominate the global foodservice industry

Eastman Kodak

أن نكون الأفضل فى العالم فى كيماويات والكترونيات التصوير

The world's best in chemical and electronic imaging

ثانيا: مفهوم الرسالة وأهميتها

٢/١ مفهوم الرسالة

يبنى الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً ، أسهم فى بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذى يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة " The Father of Modern Management " نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جنيرال موتورز (G M) ولإنتاجه المتميز فى مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً.

بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والذى أطلقت عليه مجلة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإدارى فى وقتنا الحاضر. يرى دراكر أنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ (What is our Business ?) والذى سيكون مترادفاً مع سؤال ما هى رسالتنا ؟ (What is our Mission ?). والذى سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها " reason for being " والذى يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها فى تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

إن التفكير المبدئى عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التى نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ، أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية

المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الـذاتى ، أو الصورة العامة.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التى أجراها كل من Pearce & David إلـى أن وضع وتحديد الرسالة فى المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعـد سـبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها فى تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التـى تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

ويؤكد جورج ستينر (Steiner , 1979) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها فى كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحـافز لـدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشـاملة والطابع المميز (Tone) والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجـوهرى لبدايـة المنظمـة ، وأسـاس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى يسعى التنظيم لتحقيقها والوصـول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً علـى هـدى مـن توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل " **الإطـار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمـات ، مـن حيـث مجـال نشـاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجـود المنظمـة وهويتها و عملياتها وممارساتها** ".

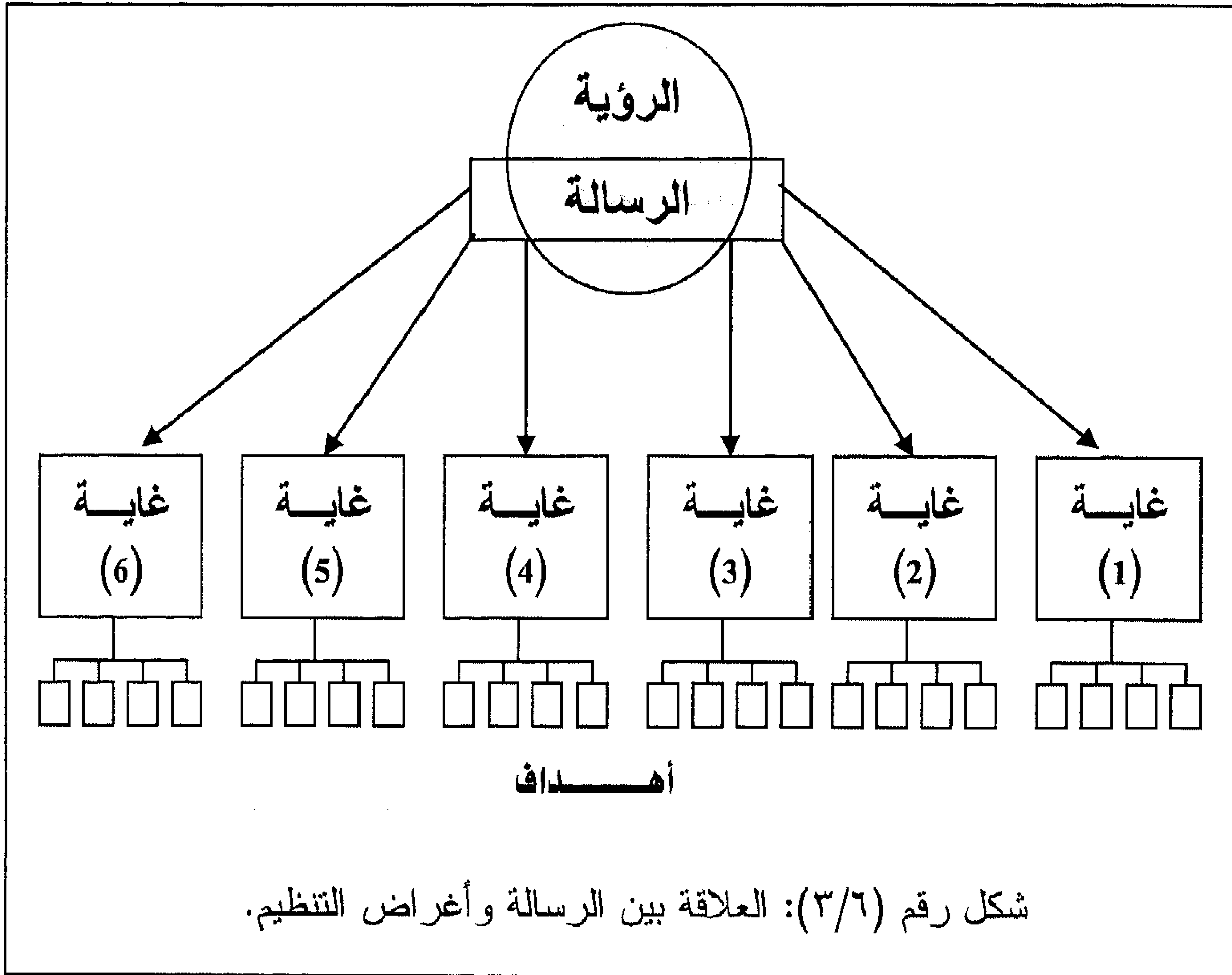
من التعريف السابق يمكننا أن نلمس **بعض الأبعاد** من بينها ما يلى :

١- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.

٢- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التى تقوم بها المنظمة ، فهى تعـد المبرر لوجود المنظمة.

٣- تعد الرسالة الركيزة التى تبنى عليها الغايات والأساس فى وضع الأهداف.
٤- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
٥- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (٣/6) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



شكل رقم (٣/٦): العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم.

ويتضح من الشكل رقم (٣/6) أن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافــذة لمفكرى المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليــا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات فى بداية حياتها ، كما نلاحظ من خـــلال الشكل أن غايات التنظيم Gools تشكل فى ضوء الرسالة التى حددتها المنظمة لنفسها، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد فى ضوء الغايات السابق وضعها.

٢/٢ أهمية وضع رسالة واضحة

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة فى تحقيق إدارة استراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها **لعدة أسباب من بينها** (David,1989) :

١- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
٢- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
٣- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمى موحد.
٤- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هى النقطة المحورية لجهود الأفراد.
٥- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها.
٦- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة فى صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم فى عمليات التقييم والرقابة.
٧- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجى.

ثالثا: مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة

كما سبق وألمحنا لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعى نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل اقل قدر من التكاليف والمصروفات، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفى مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التى يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة، وبناء على ذلك يتبين أن مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل فى :

١- عدم وضوح الرسالة.

٢- وضع رسالة عامة.

٣- وضع رسالة محددة.

٤- مراعاة الأولويات فى عرض مضمون الرسالة.

ويوضح الجدول رقم (٥-١) مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة.

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز فى صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No Clear Mission	نحن نريد البقاء. – نعمل لكى نربح بما يضمن لنا الاستمرار – الأرباح هي محور اهتمامنا. الاستمرار
وضع رسالة عامة General Mission	– نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا. – نخطط لزيادة أرباحنا. – نسعى لتصبح منظمتنا هى الرائدة فى الصناعة. – إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا – يعد العاملون أهم مواردنا.
وضع رسالة محددة Specific Mission Statement	– تسعى منظمتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة ، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعى لتحقيق الريادة فى مجال عملنا. – لقد اخترنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعى لتحقيق التنمية والتطوير المستمر فى خدماتنا والتميز على منافسينا.
مراعاة الأولويات فى عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	– إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمتنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ ٥%. – إن زيادة الدخل بنسبة ٥% سيساعدنا على فتح ١٢ منفذ جديد فى مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملاءنا.

الجدول رقم (٦-١): مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

ومن الجدول رقم (6-١) يمكننا عرض مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع الرسالة وذلك على النحو التالى :

المرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة No Clear mission :

إن عمليات صياغة الرسالة ، وتحديد الأهداف والغايات ، وبيان البدائل الاستراتيجية ، ورسم الخطط تعد أمورا بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود ، ولكننا فى بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافى من ناحية إدارة الشركات بمثل هذه الأمور، فترى ما هى أسباب ذلك؟؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل فى تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة " ليس لدينا الوقت للتفكير فى مثل هذه الأمور" ، ويقول آخرين " نرغب فى البقاء " أو " نود أن نبقى فى مجال النشاط السنة القادمة " ، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما لاتهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهى غير واضحة ، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها ، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات فى وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية : وضع رسالة عامة General Mission Statement :

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها ، واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة. وتمثلت الاتجاهات فى تلك المرحلة فى مقولة البعض " نحن نسعى لزيادة أرباحنا " أو " نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا " أو " نحن نعمل لافتتاح محلات جديدة كلما أمكننا لتحقيق راحة العملاء ". ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات.

المرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة Specific Mission Statement

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة فى السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وكان من أهم خصائص الرسالة فى هذه المرحلة ما يلي :

١- تحديد الرسالة فى مصطلحات يمكن قياسها.
٢- وصف لدور الرسالة فى بيان مكانة المنظمة.
٣- توضيح دور الرسالة فى تحقيق العوائد.

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضرورى أن تظهر الرسالة فى شكل مكتوب ، وأن تشتمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا.

إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بشكل كبير فى إمكانية تقويمها ومراجعتها، ولهذا كانت المنظمات التى تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة.

المرحلة الرابعة : الأولويات فى عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة. إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التى توليها المنظمة اهتمامها، وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التى تحددها المنظمة. فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح فى حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هى التى ستساعدها فى تحقيق مسئوليتها الاجتماعية ، وترى المنظمة فى كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر فى صياغة رسالتها ويسهم فى وضع معايير القياس ، ولقد أصبحت الرسالة فى هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة فى الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة فى سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها الأساسية وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة.

رابعا: مداخل تحديد رسالة المنظمة

تتعدد المداخل التى تعتمد عليها المنظمات فى صياغة رسالتها. ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ، ومن بينها نوع المنظمة ، وتصنيفات المنافع التى تقدمها ، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ، ونطاق نشاط المنظمة ، وفيما يلى نلقى الضوء على كل مدخل منها.

٤/١ نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة

يمكن تصنيف المنظمات فى عدة تقسيمات ، وذلك بحسب بعض المعايير والتى من بينها حجم المنظمة " كبير – متوسط – صغير " ، وملكية المنظمة " خاصة – حكومية – عامة " ، ودور المنظمة " جوهرى – ثانوي ". وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لإستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها ، فرسالة المنظمات الكبيرة التى يعمل بها عشرات الآلاف ، وتمارس نشاطها من خلال مليارات الدولارات ، لاشك تتطلب جهداً أكبر فى صياغتها وتحديدها عن تلك المنظمة الصغيرة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح Non Profit organization وتتمثل غاياتها فى تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأيسر السبل وفى الوقت المناسب ، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الاجتماعية ، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلى تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة.

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن نلمس ذلك من خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية.

٤/٢ المنافع التي تقدمها المنظمات

تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التى تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية ، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت Blau &

Scott أربع تصنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التى تقدمها ، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات ، وتتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

أ- المنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ، ومن أمثلتها شركة جنيرال موتورز General Motors.

ب- جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي.

جـ- المنظمات الخدمية التى تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ، ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية.

د- منظمات المصالح العامة التى تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة.

٣/٤ فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة

إن سبب تواجد المنظمة فى المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها ، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ، ومن هنا يأتى دور أطراف المجتمع فى بقاء المنظمة ونموها ، وتعدد الفئات المؤثرة فى حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات ويترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين... وغيرهم.

١/٣/٤ التأكيد على المجتمع

وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعى وحرصها على تنمية وتطوير أفراده والحفاظ على ثرواته ، وإظهاره فى أرقى صورة وأبهاها ، وتتزايد درجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية Declaration of social policy.

٢/٣/٤ التأكيد على العاملين

يعد العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذى توليه المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ، ولهذا تبرز تلك المنظمات فى رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها مما

يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها ، فهى لــن تهــتم بـــالأطراف الأخرى التى تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعــاملين لــديها الــذين تــتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة.

٤/٣/٣التأكيد على العملاء

يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التى ينتظرها العميل ، إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج ، مع محاولة كسب السوق ، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد احتياجات العميل ثم تمده بالمنتج أو الخدمة التـــى تشـــبع تلـــك الاحتياجـــات. إن الرسالة الجيدة هى التى تحدد منفعة المنتجات التى تقدمها المنظمة لعملائها. وهذا مـــا ركزت عليه رسالة شركة T&Ts للتليفونات إذ كان اهتمامها بمنفعة الاتصال ولـــيس بجهاز التليفون ، وكذلك شركة Exxonis للبترول حيث ركزت على الطاقـــة ولـــيس المنتجات البترولية ، ويجب أن تعى المنظمات وتدرك أن العميل يعلنها صريحة :

- أنا لا أريد أن تقدم لى أشياء.
- لا تقدم لى ملابس ، قدم لى هيئة ومظهر جذاب.
- لا تقدم لى أحذية ، قدم لى الراحة لقدمى والمتعة فى سيرى.
- لا تقدم لى منزلاً ، قدم لى الأمان ، والراحة والسعادة والنظافة.
- لا تقدم لى الكتب ، قدم لى ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة.
- لا تقدم لى جهاز تسجيل ، قدم لى ما يملأ فراغى مع تسلية مفيـــدة وصـــوت موسيقى جميل.
- لا تقدم لى أدوات ومعدات ، قدم لى فوائد ومنافع ، ونتائج الاستفادة من صنع أشياء مفيدة.
- لا تقدم لى أشياء ، قدم لى أفكار ، أحاسيس وعواطف ومشاعر.
- من فضلك لا تقدم لى أشياء وسلع ومكونات مادية ، قدم لى مجموعـــة مـــن المنافع المادية والمعنوية ، والاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

٤/٤ نطاق نشاط المنظمة

تمارس المنظمات نشاطها فى مجال جغرافى معين ، قد يكون منطقة محـــدودة ، وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجيا وتسويقياً ، ويؤثر ذلك لا شـــك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة ، إن التحول الذى تشهده المعاملات الحالية فى مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتسع نطاقه فى القرن القادم نتيجة العولمـــة الزاحفـــة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية Vision المستقبلية والرسالة التنظيميـــة Organizational Mission.

خامسا: خصائص الرسالة الفعالة

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى :

١/٥ القابلية للتحول إلى خطط وسياسات

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها.

٢/٥ الواقعية والموضوعية

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الامكانات والموارد المتاحة.

٣/٥ التكيف مع البيئة

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

٤/٥ التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها فى سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها فى الاعتبار.

٥/٥ الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التى تمارسها ، والمنتجات التى تقدمها والمنافع التى تحققها ، بل إن البعض ينادى بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمى والزمنى.

٦/٥ تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة

إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للاستراتيجية سواء على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفى والتشغيلى ، ويجدر

بإستراتيجيوا المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

٥/٧ الوضوح ودقة التعبير

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعانى والكلمات، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

٥/٨ الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيدولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد فى المنظمة.

٥/٩ الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة فى كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف والاستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة الإجابة عن السؤال التالى : What Business are wein ? أو Do we want to bein? ، إن الرغبة فى تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

٥/١٠ مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً

يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة فى المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

سادسا: عناصر رسالة المنظمة

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التى يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التى أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل فى تسعة عناصر هى (العملاء – المنتجات – الموقع – التكنولوجيا – الاهتمام بالبحوث – الفلسفة الفكرية – المفهوم الذاتى – الاهتمام بالصورة العامة – الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذى يمكننا عرضه فى الجدول رقم (6–2).

العنصر	التساؤلات
١. العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢. المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
٣. الأسواق	أين تتنافس الشركة علي منتجاهًا ؟
٤. التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
٥. البقاء/النمو/ الربحية	ما هي إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦. الفلسفة والأيدولوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧. المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨. الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
٩. العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

جدول رقم (٦–٢): عناصر رسالة المنظمة

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالي:

" نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا "

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى :

" إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية ".

وبالنسبة للرسائل التى تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مكجيروهيل) والتى تنص رسالتها على ما يلى :

" نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمى موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التى تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة ".

وفيما يتعلق بالرسالة التى تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالى : " إننا نشارك فى تدعيم الاقتصاد القومى فى المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولى يجب القيام بها على خير وجه ".

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : " نحن نؤمن بدور المورد البشرى وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ".

ونعرض فيما يلى بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل ، وجامعة علمية ، وشركة تقدم الإطارات والمطاط ، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها فى الرسالة

○ رسالة شركة AVON ○

تتمثل رسالة شركة افون فى تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد ، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل. وتحاول الشركة أن تنوع فى عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالى القوى سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوى لشركة أفون ١٩٨٢ م).

○ رسالة جامعة ولاية بن ○

إن المسئولية الرئيسة لجامعة ولاية بن هى تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتى وتنمية وتطوير الرفاهية ، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية ، ومهمتها الكبيرة فى الوقت الحاضر هى مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التى تحدث فى المجتمع. فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم أنفسه باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريع فى التغير بمجتمعنا المعاصر يملى على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أى تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع

إن برامج الجامعة فى البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم فى حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التى تواجه المجتمع ، وتتحمل مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا ، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التى تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد فى المجتمع ، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال

الولايات الأخرى والدول الأخرى ، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذى من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية ، ولأداء هذه الوظيفة من الضرورى للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن)

❍ رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط ❍

عن طريق التنويع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة فى جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً. عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة فى مجال المطاط فإن الشركة هى المنتج الاقليمى الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال ، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهى تعد شركة رائدة فى إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات

رائدة فى مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة فى مجال زجاجات المشروبات الخفيفة ، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحى والسينمائى والتليفزيونى والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضافة إلى ذلك فان اسمها يتضمن التنويع الشامل (التقرير السنوى للشركة ١٩٨٣ م).

❍ رسالة شركة مارى كاى للتجميل ❍

إن حياة المرأة هى شغلنا الشاغل ، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن مارى كاى تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها

فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط. بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التى تمر بها المرأة. إن غاية منظمتنا فى الثمانينيات أن نصبح أفضل المنظمات فى العالم فى حقل مستحضرات التجميل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النساء يعرفن سر تفوقنا ، فهن يحصلن على جميع استشاراتهن الجمالية من مارى كاى ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحت وحماية المرأة بنسبة ١٠٠% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن مارى كاى تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات مارى كاى ، ونحن نعتنى بعميلاتنا ، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذى نتحمله لكى نعرف حتى يعرف كيف نعتنى به ، وهذا ما يمثل فلسفة مارى كاى التى تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم فى جميع الأوقات ، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية ، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقييم رسالة كل شركة فى ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها ، ويوضح الجدول رقم (6-3) مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة.

اسم الشركة	العملاء	السلع والخدمات	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء	الفلسفة	المفهوم الذاتى	الصورة العامة	العاملين
شركة أفون	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗
جامعة ولاية بن	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
شركة الإطارات	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
شركة مارى كاى للتجميل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

جدول رقم (٦-٣): مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

من الجدول رقم (6-٣) يتضح أن شركة أفون لمستحضرات التجميل قد التزمت ببعض العناصر ، وتجاهلت عناصر أخرى ، وما ركزت عليه الشـــركة هـــو الســـلع والخدمات والأسواق والرغبة فى البقاء، وإذا نظرنا لشركة الإطارات نجـــد أن مجـــال اهتماماتها قد زادت على سابقتها حيث أبرزت اهتمامها بالعملاء والمنتجات والأســـواق وتعد هذه العناصر من أهم ما يجب التركيز عليه فى رسالة المنظمة. أما شركة مارى كاى فقد تناولت جميع العناصر الواجب تناولها ، ومما يمكن ملاحظته علـــى بيانـــات الجدول السابق ما يلي:

- أن معظم الشركات تركز على أهمية ذكر العملاء فى رسالتها.
- أن جميع الشركات اهتمت بذكر المنتجات والأسواق فى رسالتها.
- أن معظم الشركات لم تهتم بذكر العاملين فى رسالتها.
- تختلف أهمية ذكر باقى العناصر فى رسالة الشركة مثـــل خـــط التكنولوجيـــا وفلسفة المنظمة ، والصورة العامة للشركة.

الفصـــــل الســـابع

تحديد الغايات والأهداف

Goals and Objectives

✍ بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها.
- الفرق بين الغايات والأهداف
- أهمية وضع الأهداف.
- الاعتبارات الواجب مراعاها عند وضع الأهداف.
- تقسيمات الأهداف.
- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟

مقدمة

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول." لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذى يجب أن يرسو به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءتة الشخصية ولن يرسو على أى ميناء ".

إن أغراض المنظمة تمثل الموجة الأساسي الذى يقودها إلى تحقيق الغايات التى تسعى إليها ، فالغايات والأهداف تسهم فى إصدار القرارات الاستراتيجية ؛وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تسهم أيضا فى بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركز علية فيهما. ويساعد وضع الأهداف التنظيمية فى المستويات العليا فى وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد فى المستويات التالية ، كما تسهم فى بيان مراكز المسئولية. وأخيراً فإنها تسهم فى تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فان المنظمة فى حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

وسوف نتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية:

- **تعريف الغايات النهائية وخصائصها.**
- **الفرق بين الغايات والأهداف.**
- **أهمية وضع الأهداف.**
- **الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.**
- **تقسيمات الأهداف.**
- **تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟**

أولا: تعريف الغايات النهائية وخصائصها

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتى ترتبط بتحديد الغرض الذى يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التى تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التى تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتى لها ، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التى تخدمها، والحاجات الأساسية التى تحاول إشباعها ، فنجد أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السوق المحلى والتصدير ، وهيئة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، فى حين تهتم شركة التأمين بنشر الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيسير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال.

ولهذا فان الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنه ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة ، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية. كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/الجنس /الخصائص الجغرافية/الموقع...) والمنافع التى يمكن إشباعها للعملاء (منتجات / تسليم / سعر...) والتكنولوجيا المستخدمة... وغيرها ، وتتميز الغاية فى بعد ثالث بطول الأجل إذ تبنى أساساً على سبب وجود المنظمة. وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- من هم عملاء المنظمة ؟ (فالمستشفى على سبيل المثال ترى أن مسئوليتها هى الأطباء ، الممرضون ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها)

٢- ما هى السلع والخدمات الرئيسة للمنظمة ؟ (فشركة استخراج وتصنيع البترول الخام نجد أن مسئوليتها تتمثل فى استخراج وتصنيع البترول الخام، الغاز

الطبيعى، وسوائله ، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات ، وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستخدمين وبأسعار مناسبة).

٣- ما هو السوق الرئيسى للمنظمة ؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية فى المناطق الحضرية ، ولا يثنيها ذلك عن البحث عن فرص فى أسواق المناطق الريفية).

٤- ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على تصنيع تكنولوجيا الالكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم).

٥- كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسئوليتها تتمثل فى تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وبأرباح عادلة من خلال تجميع وتقييم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة).

٦- ما هى الفلسفة الرئيسة فى المنظمة ؟ وما هى المعتقدات والقيم ، والطموحات الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينيها المقولة التالية : نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للحضارة).

٧- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها ؟ (فالشركة هنا تهتم بالوقوف على نواحى قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها فى السوق).

٨- ما مدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ؟ (فالمنظمة تبحث دورها فى تحقيق التنمية الاقتصادية ، والرفاهية القومية ، وتخفيض القروض، وتخفيض الأسعار ،... وغيرها من المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذى تمارس فيه نشاطها).

٩- ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة ؟ (فالمنظمة لن تحقق غاياتها الرئيسة على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصالح العاملين بها. ساعية إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية).

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة ؟

تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة ، للعديد من الأسباب ، أهمها :

١- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة : إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود ، ولهذا فهى تساعد على أن يعمل الجميع فى اتجاه واحد.

٢- توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم : فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة لخدمة الغايات النهائية التى تسعى المنظمة لتحقيقها.

٣- تركيز جهود الأفراد والوحدات : بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد ، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.

٤- تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط : بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق بينها.

ثانيا: الفرق بين الغايات والأهداف

تشير الأهداف إلى "النتائج التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها "ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومى "Objectives" و "Goals" ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن:

- " **Goals** " : تشير إلى الأهداف التى تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها Long - run - Open - ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الأهداف Goals آخذه صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية To achieve greater or better Profitability.
- " **Objectives** " : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وهى تشمل بالتسلسل مايلى :
  ١- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
  ٢- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
  ٣- نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق).
  ٤- إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو فى الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة... الخ.

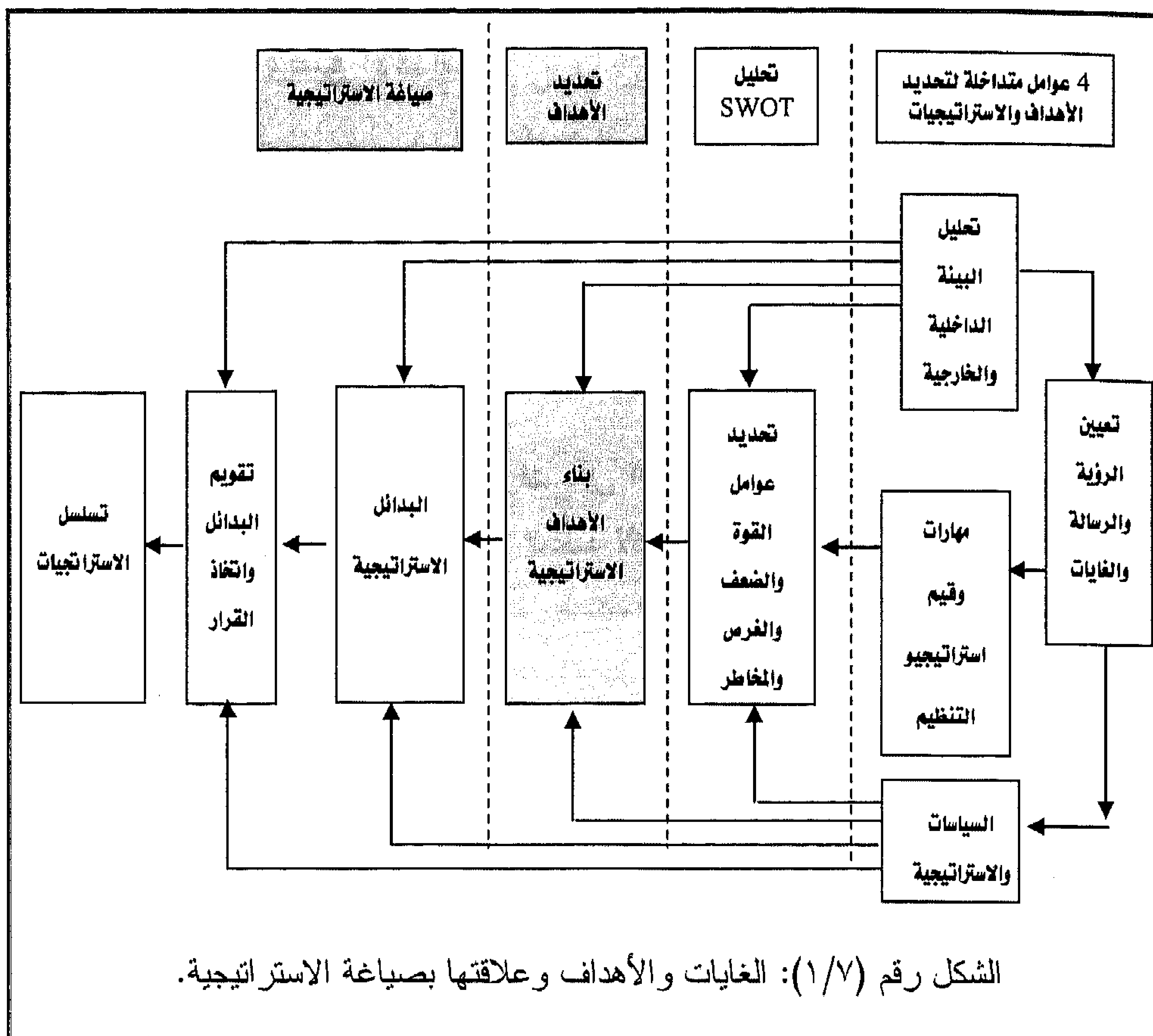
إن مجال الأعمال الرئيسة للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التى تبنى على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة (المساهمون، العاملون، الموردون ،... الخ). إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الانطلاقة إلى بيان مهام المنظمة التى من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما درسته وحددته فيما سبق. وبناء على غايات المنظمة

تستطيع وضع أهدافها التى تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهى فى سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة.

وخلاصة القول :

إن الأهداف العامة الشاملة " Goals " تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهى بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة. هذا ، فى حين أن الأهداف الفرعية " Objectives " تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطى والتشغيلى وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحا للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق ١٠% معدل نمو فى مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو ١٩٩١ م .. ويوضح الشكل رقم (١/٧) الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية.

ومن الشكل رقم (١/٧) يتضح أن غايات المنظمة تمثل أحد أبعاد أربعة رئيسة يجب مراعاتها قبل إجراء تحليل SWOT ، تتمثل تلك الأبعاد في : تعيين الرؤية المستقبلية الشاملة وتحديد الرسالة والغايات ، هذا إلى جانب إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي ، بالإضافة إلى قيم ومهارات واضعي الاستراتيجية ، والسياسات الاستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخاطر ، ونقاط القوة والضعف ، أي تحديد موقف المنظمة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة أى تحقيقها وذلك يسهم في حسم الموقف لبناء الاستراتيجية المناسبة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.



الشكل رقم (١/٧): الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية.

ثالثا: أهمية وضع الأهداف

هناك عدة نواحى تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

١- **تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط** : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

٢- **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : إن الأغراض والأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التى تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالى فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

٣- **تساعد الأهداف فى المستويات العليا " Goals " على وضع الأهداف فى المستويات التالية " Objective "** : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة فى المستويات العليا يساعد ويمهد فى وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد فى المستويات التالية.

٤- **يسهم وضع الأهداف فى تحديد مراكز المسئولية** : فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالى يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التى أنيط به تحقيقها.

٥- **تسهم الأهداف فى تفويض السلطة** : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد فى التفويض السليم للسلطة كما يساعد فى التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

٦- **تسهم الأهداف فى بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها** : فالأهداف تساهم فى بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم فى بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسى أو أفقى ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

٧- **تسهم الأهداف فى وضع المعايير والمقاييس** التى تستخدم فى الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

٨- **تساعد الأهداف فى تقييم أداء الأفراد** : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم فى وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

رابعا: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف يمكننا استعراض رؤية رؤساء بعض المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها :

يقول رئيس إحدى المنظمات : " يتمثل هدفى فى تبنى الأعمال والمشروعات التى تدر عليّ ربح كبير ، لأن ذلك يمثل وظيفتى الرئيسية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان ".

وتتمثل أهداف منظمة أخرى فى : " زيادة نصيب كل سهم من الأرباح ، ورفع العائد على رأس المال المستثمر ، وتحقيق الرضا الوظيفى ، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة ، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية ".

وتحددت الأهداف فى منظمة ثالثة على النحو التالى : " إن أحد أهم أهداف المنظمات ، بل والمجتمعات ، يتمثل فى تحقيق الربح ، وللوصول إلى هذه الغاية فى شكل عوائد إضافية لحاملى الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التى من أجلها استثمروا أموالهم.... إذ يتمثل هدفنا الأساسى فى تعظيم العائد على الأصول المستثمرة وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن ".

وفى منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت فى :

١- التوسع فى الحجم ، والتأثير والربحية.
٢- التفوق والتميز نسبياً على المنافسين فى مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين.
٣- البقاء دائماً فى المقدمة فى مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة.
٤- التوسع فى مزيج المنتجات الذى نقدمه للمستهلكين.
٥- ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات التى أجريت بهدف التعرف على أهداف المنظمة وخاصة هدف المسئولية الاجتماعية ، والتى أجريت على ٢٢٠ **منظمة مختلفة النشاط أوضحت نتائج تلك الدراسة أن أهم الأهداف تتمثل فيما يلى :**

١- الأهداف المالية ، وقد اختارها ٢١٥ مدير (٩٧.٩ %).
٢- النمو والتوسع ، وقد اختارها ١٧٤ مدير (٧٩.١%).
٣- الاستفادة الكاملة من الموارد ، وقد اختارها ١١٩ مدير (٥٤.١ %).
٤- استقرار الشركة ، وقد اختارها ١١٤ (٥١.٨ %).

لم تظهر هذه المنظمات هدف المسئولية الاجتماعية كواحد من أهم الأهداف الأربعة الأولى. وقد أجريت دراسة تحليلية للوقوف على سلسلة الغايات والأهداف فى ٢٨ شركة أمريكية كانت نتائجها على النحو المبين فى الجدول رقم (٧-١).

الأهداف	عدد الشركات	%
• الربحية	٧٣	٨٩
• النمو	٦٧	٨٢
• الحصة التسويقية	٥٤	٦٦
• المسئولية الإجتماعية	٥٣	٦٥
• رفاهة العاملين	٥١	٦٢
• جودة المنتجات	٤٩	٦٠
• البحوث والتطوير	٤٤	٥٤
• التنويع	٤٢	٥١
• الكفاءة	٤١	٥٠
• الاستقرار المالى	٤٠	٤٩
• المحافظة على الموارد	٣٢	٣٩
• التنمية الإدارية	٢٩	٣٥
• المشروعات متعددة الجنسية	٢٤	٢٩
• الاندماج	١٤	١٧
• غايات متنوعة أخرى	١٥	١٨

جدول رقم (٧-١): سلسلة الغايات والأهداف في عينة من الشركات الأمريكية.

ومع هذا ، نجد أن هذه الأهداف يعتريها أحياناً بعض العيوب ، ويوجه إليها النقد من حيث :

- أن بعض الأهداف بها تناقض فى المنظمة الواحدة.
- أن بعض الأهداف لا يمكن خضوعها للقياس الكمى.
- أن لفظى تعظيم الربح وتدنية التكاليف من الألفاظ المطاطة ، إذ ما هى القيمة أو النسبة المراد تعظيم الربح إليها ، وبالمثل ما هى القيمة أو النسبة المراد تدنية التكاليف إليها.

وبناء على ما سبق ، يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالى :

١) **القابلية للقياس الكمى** : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمى قدر الامكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً ، كتحقيق الرضا الوظيفى ، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية.... ، إلا أن ذلك يجب إلاّ يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية – مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء – التى يمكن أن تساعد فى الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

٢) **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

٣) **الموضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة ، فتراعى الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير... وهكذا.

٤) **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أى ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف إستراتيجى ذلك

الذى يتم تغطيته فى مجال زمنى واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (٥ - ١٠ سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (٢ - ٥ سنة تقريباً) ، وخطط قصيرة (فى حدود سنة تقريباً) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التى يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين فى الشكل رقم (٢/٧).

المدى الزمنى / فعالية المنظمة	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف ومعايير التقييم	* الإنتاج * الكفاءة * الرضا	* التكاليف * النمو *	* البقاء

شكل رقم (٢/٧): العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن.

ويتضح من الشكل رقم (٢/٧) أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً في المدى البعيد ، في حين نجد أن الأهداف فى المدى الزمنى القصير تتمثل فى :

- **الإنتاج** : وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة.
- **الكفاءة** : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- **الرضا** : وتمثل هدف تحقيق المنافع التى يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع.

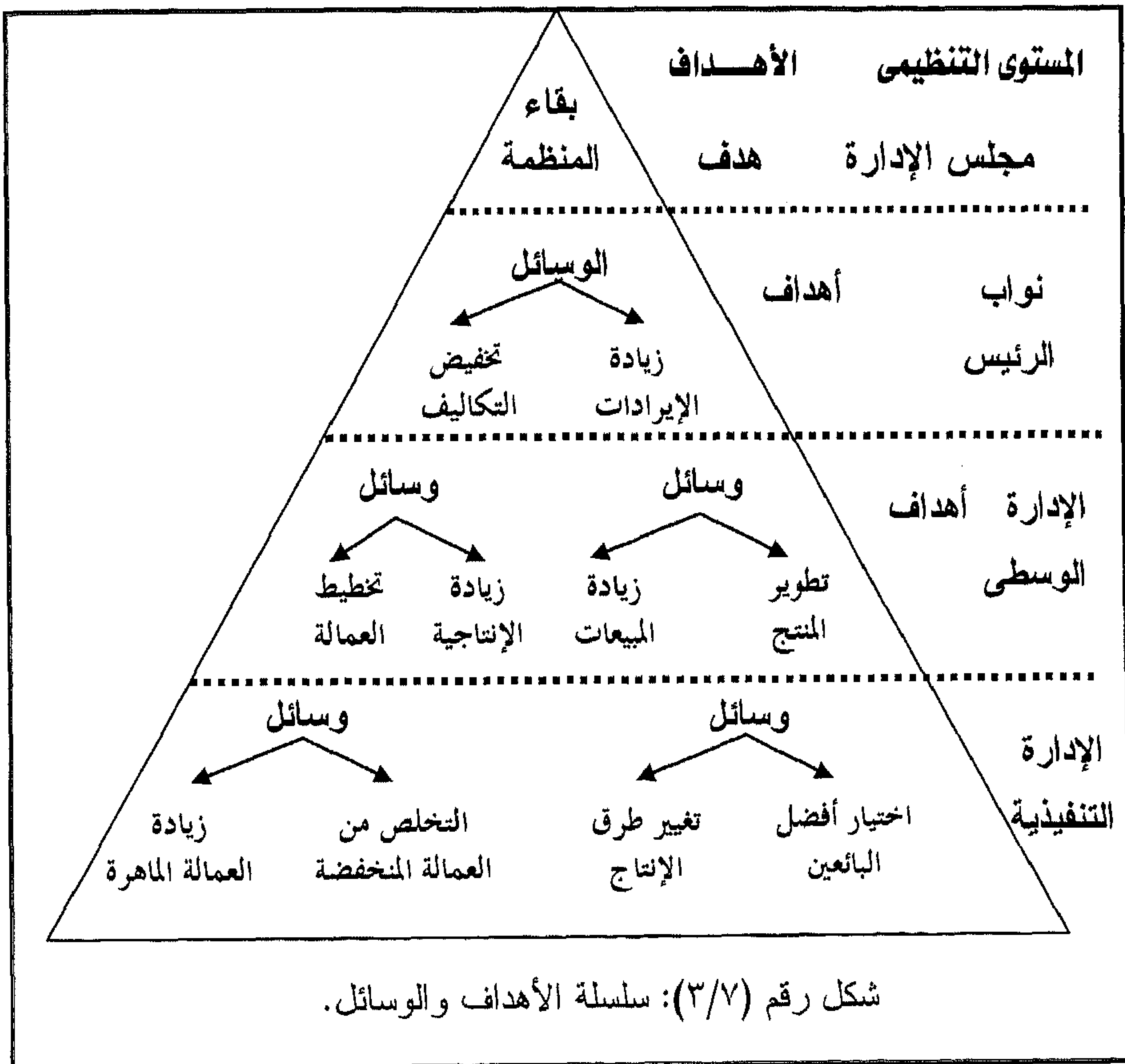
وعلى المدى الزمنى المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل فى :

- **التكيف** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- **النمو** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجياً بما يؤدى إلى دعم قدرتها على البقاء فى المدى البعيد.

٥) **مشاركة العاملين فى وضع الأهداف** : يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف فى وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management by Objectives (M.B.O) الذى يتضمن مشاركة المرؤوسين فى تحديد الأهداف المسئولين عن تحقيقها.

٦) **الانسجام والترابط بين الأهداف** : ينبغى إلا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى لتحقيق رسالتها ويوضح شكل رقم (٣/٧) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل منها :



شكل رقم (٣/٧): سلسلة الأهداف والوسائل.

ويلاحظ من خلال الشكل رقم (٣/٧) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمى الأعلى هو الذى يتولى وضع الأهداف العامة ، فى حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

خامسا: تصنيفات الأهداف

٥/١ الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية

أ- **الأهداف الرئيسية** : تمثل تلك الأهداف التى لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف " تحقيق الأرباح

ب-**الأهداف الفرعية** : تمثل أهدافا ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة فى سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف "تحقيق كمية مبيعات معينة فى الشهر".

٥/٢ الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية

أ - **الأهداف المعلنة** : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهم الإدارة العليا فى علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب - **الأهداف الواقعية** : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل " العمل على تشغيل ٥ مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً ".

٥/٣ الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية

أ - **الأهداف على مستوى الفرد** : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ "مازلو" فى التعرف على الأهداف التى يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد فى كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب - **الأهداف على المستوى التنظيمى** : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفى هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال:

(١) **الموقف التسويقى** : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها.

(٢) **الإبداع والتجديد** : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية والتسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها.

(٣) **الإنتاجية** : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التى تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.

(٤) **الموارد المالية والمادية** : يهتم التنظيم بوضع المعايير التى تساعده على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.

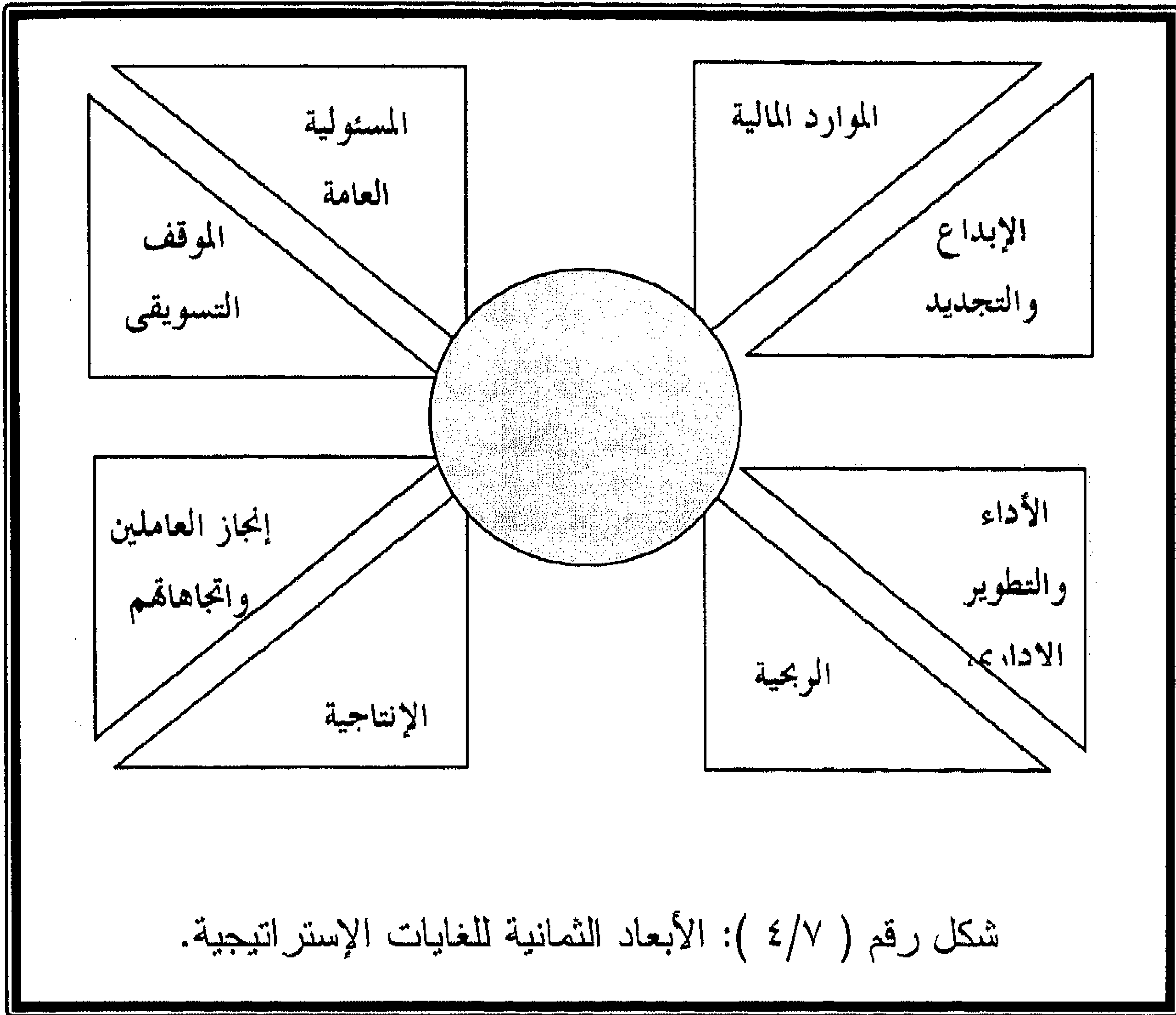
(٥) **الإنجاز الإدارى والتطوير** : إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.

(٦) **الربحية** : تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم فى قياس العوائد على الاستثمارات والتى يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.

(٧) **إنجاز العاملين واتجاهاتهم** : يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.

(٨) **المسئولية العامة** : تضع المنظمة بعض الأهداف التى تتعلق بقياس دورها الإجتماعى وآثار أنشطتها ومكانتها فى المجتمع الذى تعيش فيه.

ويوضح الشكل رقم (٧/٤) الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية من وجهة نظر دراكر.



شكل رقم (٤/٧): الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية.

سادسا: تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، وتبدو أهمية التصدى لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض ، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض ، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية.

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلى :

١- يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسى ، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة ، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومترابط وذو أبعاد فرعية كالإنتاج والتسويق والأفراد... الخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلى ولن تؤدى رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل.

٢- إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الإستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترجيح للهدف الأكثر أهمية والأكثر إرتباطاً بالإستراتيجية الأصلية.

٣- يجب إعادة النظر فى الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغيير المستمر فى الظروف البيئية المحيطة.

٤- يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أى يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذه يتم فى المستويات العليا.

٥- يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التى تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقودها ولذا فلا يجب تغير الأهداف لمجرد تغير الأفراد.

٦- يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذى سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التى من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

٧- إن مشاركة الفرد فى تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد علـــى مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

الفصـــــل الثامن

البدائل الاستراتيجية

Strategic Alternatives

✍بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات.
- تقسيمات البدائل الاستراتيجية.
- نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

مقدمة

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الاستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها.

ولهذا يتناول هذا القسم بدائل الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تختار فيما بينها بناء على نتائج الدراسات السابق تحليلها ، مع العرض أولاً للعوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، وأخيراً نعرض لبعض النماذج التي يمكن استخدامها لاختيار الاستراتيجية المناسبة.

وبناء على ما سبق يتعرض هذا الفصل للموضوعات التالية :

- **العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات.**
- **تقسيمات البدائل الاستراتيجية.**
- **نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.**

أولا: العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات

تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الاستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

وفيما يلى نبذة عن كل عامل من هذه العوامل:

١/١ الأهداف

وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة في الخطوات الأولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، استراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

٢/١ القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل من آثارها.

٣/١ القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة

عند دراسة البدائل الاستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

ويجب ألا ننسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران مـــن أهـــم العوامل التي تخدم عند بيان البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة.

٤/١ قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة

يتوقف إتباع أي من البدائل الاستراتيجية - بجانب ما سبق أيضاً - علـــى القـــيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

ويبين الجدول رقم (٨-١) العلاقة بين بدائل الاستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتي سنتناولها في الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ- استراتيجية الإبقاء على الوضع القائم.

ب- استراتيجية التوسع.

جـ- استراتيجية الانكماش.

الاستراتيجية	بدائل الاستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
(١) الإبقاء على الوضع الحالي	الإبقاء على الوضع الحالي	النمو المحدود	– خصائص السوق الحالي – الموارد التنظيمية
(٢) استراتيجية التوسع	أ- التركيز	– الأرباح – كسب قطاع معين	– المنافسة فى الأسواق. – معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا
	ب- التنويع – التنويع المرتبط	– النمو – الأرباح – التنويع	– مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا – مدى قدرة ومهارة والإدارة على التحول لهذا التنويع
	– التنويع غير المرتبط	– النمو – التنويع	– القدرة على التحكم فى العمليات – التنسيق فيما بين المخرجات. – القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية
	– التنويع الرأسي – التنويع الأفقي	– النمو – الرقابة والتحكم	– مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والاندماج مع شركات أخرى
	ج- المشاركة	النمو التكامل	– القدرة على مشاركة شركات أخرى.
(٣) استراتيجية الانكماش	أ- تخفيض حجم العمليات. ب- الاستسلام لشركات أخرى. جـ- التحول إلى نشاط آخر د- التصفية وبيع الأصول	– تخفيض التعهدات نحو السوق الحالي. – الاستثمار في السوق – النمو المحدود – الخروج المباشر من السوق	– خصائص السوق والعملاء – انخفاض الموارد – اهتزاز الموقف السوقي – ظهور تكنولوجيا حديثة لا تستطيع المنظمة مسايرتها – عدم القدرة على الاستمرارر في المعاملات مع كافة أطراف السوق

جدول رقم (٨-١): العلاقة بين بدائل الاستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها.

ثانيا: تقسيمات البدائل الاستراتيجية

يمكن وضع بدائل الاستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي :

١- **استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي** Maintenance of Status Quo

٢- **استراتيجية النمو والتوسع** Growth Strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- استراتيجية التركيز Concentration Strategy

ب- استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

- التنويع المرتبط وغير المرتبط Concentric&Conglomerate Diversification.
- التنويع الرأسي والأفقي. Vertical & Horizontal Diversification
- التنويع الداخلي والخارجي. Internal & External Diversification

جـ- استراتيجية المشاركة Joint Ventures

(٣) **استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy** ، والتـي قـد تأخـذ أحـد الأشكال التالية :

أ- تخفيض حجم العمليات.	Cutback
ب- الاستسلام لشركة أخرى.	Captive Company
جـ- التحول الكلى لنشاط آخر.	Transformation
د-التصفية وبيع الأصول.	Liquidation Strategy

وفيما يلى نبذة عن كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات :

١/٢ استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها فـي خدمـة عملائهـا بـنفس الأسلوب الذى كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية – تبقى نسبياً – بلا تغيير ، وعـادة مـا يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذى غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

أ- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت.

ب- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

جـ - تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

د- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفى لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.

هـ- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.

و- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

ز- القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

- **السكان** : وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء وتوقع تناقص عدد مستهلكي منتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة.
- **الموارد الطبيعية** : وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- **التكنولوجيا** : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع في بعض المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها.

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي ما يلى :

أ- **التغير في الظروف والعوامل الطبيعية** ، فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة في

السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، فهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية... وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.

ب- **تسرب الكفاءات والمهارات البشرية** ، فثبات الأحوال على ما هي عليه ، وعــدم التقدم والنمو يؤدى إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمــو والترقي.

٢/٢ استراتيجيات النمو والتوسع

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلــف الوحــدات والمصــانع والمنتجات... وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة استراتيجيات ، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٢ استراتيجية التركيز:

وتشير هذه الاستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا.

ويوضح الجدول رقم (٨-٢) أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز :

○ **التركيز على العملاء :**

الإعتماد على العملاء الحاليين :

- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسى للمنتج بزيادة المنافع التى يحققها.
- إتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع).

○ **جذب عملاء المنافسين :**

- زيادة الجهود الترويجية.
- الإعتماد على استراتيجية قطع الأسعار.

○ **جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :**

- الإعلان عن استخدامات جديدة.
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة).

التركيز على المنتجات :

- تباين وإختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

التركيز على التكنولوجيا :

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

جدول رقم (٨-٢): أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز.

وتتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديـد مـن المزايـا ، أهمها :

أ- **الاستفادة بمزايا التخصــص** ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الإنتاج ، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها ، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء ... وغيرها.

ب- **القدرة على التجديد والتطوير** ، فغالباً ما تسمح استراتيجية التركيز لمـن يتبعهـا بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

جـ- **اكتساب المزايا التنافسية العالية** نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

وبالرغم من مزايا استراتيجية التركيز ، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها ، لسبب أو لأخر ، ومن بين تلك الأسباب :

أ- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حـدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئيـة السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة.

ب- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التـي تركـز عليهـا الشـركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.

جـ- التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع استراتيجية التركيـز ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التـي تتعلـق بأنشـطتها وعملياتها المتخصصة.

د- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة.

هـ- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفض من إحمال تعـرض الشركة لتحقيق الخسائر.

و- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

٢/٢ /٢ استراتيجية التنويع :

تستخدم استراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة. إن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع المرتبط ، إما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع استراتيجية التنويع غير المرتبط.

كما أن الشركة قد تختار التنويع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة ، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهي حينئذ تكون قد انتهجت استراتيجية التنويع الخارجي.

هذا ، وقد تتبع الشركة أيضاً استراتيجية التنويع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار استراتيجية التنويع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ شكل تنويع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة. وفيما يلي نبذة عن استراتيجيات التنويع السابقة :

٢/٢/٢/١- التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

- **التنويع المرتبط :**

ويمكن للشركة إتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي ، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الاستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية فى بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

- **التنويع غير المرتبط :**

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليـــات لا تـــرتبط بالعمليـــات الحالية لنشاط الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة مـــن سـمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلـب البحـث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي ، وذلك بالبحث عـن مجـالات ومنـاطق أخرى ، هذا ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدى إلى زيادة معـدل نمـو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الاستراتيجية التشتت الذى قد تتسم به عمليات وأنشـطة الشركة.

٢/٢/٢/٢ - التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

- **التنويع الداخلي:**

وتمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الاســتعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

أ- دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغـب فـي الانتشـار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السـوق المحلـى أو فـي الأسواق العالمية.

ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديـدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

جـ- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسـويقية الحالية للمنظمة مع الاستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيـد المنتجـات الحاليـة والجديد و معاً.

د- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل أقـل اسـتخداما مـن الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر.

- **التنويع الخارجي :** وقد يأخذ أحد شكلين :

أ- **الاندماج :** يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنويع الخارجي، ويتمثل في انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالها لتكون منظمة واحدة ، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما ، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

ب- **شراء شركة أخرى :** يتمثل الشكل التالي من أشكال التنويع الخارجي في شراء شركة أخرى ، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراة كيانها بحيث تذوب تماماً في الشركة المشترية.

دواعي التنويع الخارجي:

تلجأ الشركات إلى الاندماج ، أو إلى شراء أو شركات أخرى لعدة أسباب من بينها :

(أ) زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنويع الداخلي.

(ب) الاطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون.

(جـ) تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدتها واعتماداتها.

(د) العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها.

(هـ) العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة.

(و) تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج.

(ز) تقليل وتحجيم المنافسة وذلك بشراء الشركة – المنافسة – ذاتها.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تُباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها ، **ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلي :**

(أ) زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع.

(ب) زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد.

(جـ) استمرار نشاط الشركة.
(د) الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية.
(هـ) التغلب على المشاكل التي تعانى منها الشركة مثـل الإدارة العليـا وانخفـاض الموارد ، ومشاكل التمويل ، ومشاكل الضرائب ، وغيرها مـن المشـاكل التـي تعترض سبيل الشركة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي:

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح استراتيجية التنويع الخـارجي سواء في حالة الاندماج ، أو شراء شركة أخرى ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي :

(أ) تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلـف المراكـز المسـئولة ، خاصـة توقعات الربحية.
(ب) تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين.
(جـ) تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين.
(د) اشتراك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسـئولية بنـاء علـى برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.
(هـ) خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعـاون منـذ بداية عمليات الاندماج.
(و) الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين.

وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سـوياً ، أو الشـركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدى لفشل الاندماج أو الشراء ، من بينها :

أ- المغالاة في الدفع للشركة المشتراة.
ب- افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة.
جـ- إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه.
د- التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية.

هـ- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراة والذى قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية.

و- تحمل مشاكل الشركة المشتراة وقد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.

٢/٢/٢/٣ التنويع الأفقي والرأسي:

التنويع الأفقي:

ويمكن للشركة إتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

- **تنويع أفقي مرتبط :**

١- **يتم داخلياً** : وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.

٢- وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

- **تنويع أفقي غير مرتبط :**

١- **يتم داخلياً** : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية ، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

٢- **يتم خارجياً** : عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

التنويع الرأسي :

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك. ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه

المستهلك فإنها بذلك تتبع استراتيجية التنويع الرأسي الأمامي. ولهـذا تتعـدد أشـكال التنويع الرأسي على النحو التالي.

- **التنويع الرأسي الخلفي:**

١- **قد يكون مرتبط** : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسـهيلات الإنتاجيـة خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية.

٢- **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مـواد خـام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي:

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجهـا الشـركة الأصـلية لعملياتها الحالية.

- **التنويع الرأسي الأمامي :**

١- **قد يكون مرتبط** : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

٢- **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئه لا تتعامل مع خـط المنتجات الحالي.

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية.

٣/٢/٢ المشاركـــــــة

تشير هذه الاستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريـق الانـدماج المؤقـت بـين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة. ويتم الاستعانة بهذه الاسـتراتيجية لعـدة أسباب أهمها ما يلى :

أ- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

جـ- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلـك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين.

د- التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها ، وتحاشى نقاط الضعف ، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل... الخ.

هـ- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

و- قد تستخدم استراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الاندماج الفعلي.

ز- قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة ، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

ورغم ما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

٣/٢ استراتيجية الانكماش

تعد استراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية المتاحة ، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، **ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :**

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى.
- استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- استراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذه الاستراتيجيات :

١/٣/٢ استراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحـــدات الإنتاجيـــة أو الحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن المبررات الرئيسة لتبنى استراتيجية التخفيض ما يلى :

أ- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة ، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفـــاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية... الخ.

ب- ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدى لتخفيض الأجور ، والاستغناء عـــن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

جـ- ندة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية ، كـــتقلص كميـــات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي.

د- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفـــاءة علـــى الصـــمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه ســـواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

هـ- الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذى حققته الشركة في بعض المجالات.

٢/٣/٢ استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى:

تمثل استراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من استراتيجيات الانكماش ويـــتم إتباعهـــا عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلـــل هـــي مـــن تكاليف النشاط التسويقي ، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفـــض حجـــم قـــوة العمل لديها ، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظـــائف داخـــل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كان تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية.

أ- ضمان عمليات التمويل ، فالشركة المسيطرة، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين وغيرها.

ب- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة.

جـ- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

د- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو ، فيمكن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الاستراتيجية نظراً لحداثتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج الذى بدأت به.

ورغم المزايا المترتبة على إتباع استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، **إلا أنه يؤخذ على هذه الاستراتيجية ما يلى :**

أ- أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستنعكس عليها بصورة مباشرة.

ب- أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند اختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة.

٢/٣/٢ استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر:

تشير هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الانكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية ما يلى :

أ- انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.

ب- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.

جـ- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.

د- تمتع الشركة بفريق إداري وفنى قوى ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.

هـ- تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

٤/٣/٢ استراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الاستراتيجية إلى انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة.

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الاستراتيجية الأسباب التالية :

أ- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة.

ب- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.

جـ- انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة.

د- عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها.

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها. كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.

ثالثا: نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

يوضح شكل رقم (١/٨) نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لهما ، ففي المربع (أ) تظهر لنا الشركة المثالية : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع استراتيجية التركيز ، فالشركات في هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي ، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين. كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضاً استراتيجية التنويع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كان تنويعاً للخلف أو للأمام ، ولا يقتصر المتاح من البدائل الاستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبنى استراتيجية التنويع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.

أما في المربع (ب) فنجد الشركة المهددة : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ، ولكن موقفها البيئي خارجياً ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية ، مثل تلك الشركة قد تعتمد على استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبياً ، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للشركة أيضاً في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك استراتيجية التنويع المرتبط أو التنويع غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهددة أن تتبنى استراتيجية " المشروعات المشتركة " المشاركة مع شركة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للشركة الأخرى ، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للشركة ذاتها ، وبمعنى آخر يمكن الاعتماد على استراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة ،

وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوى يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية.

ضعيف — **الوضـــع البيئـــى للمنظمـــة** — قوى

الوضع الداخلي للمنظمة: قوى (أعلى) — ضعيف (أسفل)

(ب) الشركة المهددة	**(أ) الشركة المثالية**
- الإبقاء على الوضع الحالي - التنويع المرتبط - التنويع غير المرتبط - التحول لنشاط آخر - المشاركة	- التركيز - التنويع الأفقي - التنويع الرأسي
(د) الشركة ذات المشاكل.	**(جـــ) الشركة المحظوظة**
- تخفيض حجم العمليات. - الاستسلام لشركة أخرى. - التصفية.	- تخفيض حجم العمليات. - الاستسلام لشركة أخرى. - الاندماج - التركيز. - المشاركة - التصفية.

شكل رقم (١/٨): نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

وفى المربع (جـــ) توجد الشركة المحظوظة : وتمثل الشركة ذات الموقـــف الضـــعيف داخلياً ، القوى بيئياً ، مثل هذه الشركة يمكنها تبنى استراتيجية التخفيض من خـــلال تخفـــيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية. كما يمكنها إتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. هذا ، ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاج استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تـــتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالى.

ويمكن للشركة التى تقع فى المربع (جـــ) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى أما من خلال تنظيمات دائمة مثل الإندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هـــو الحـــال فـــي المشـــروعات

المشتركة (مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك.

وأخيراً ، وفى المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهى الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض ، أو استراتيجية الإستسلام للشركة الأقوى والتى تمثل المنقذ فى هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها ، وتبيع أصولها ، وتصفى أعمالها.

الفصـــــل التاسـع

الاختيار الاستراتيجي

Strategic Choice

✍ **بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :**

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية **Boston Consulting**
- مصفوفة جماعة شل **DPM Shell**
- مصفوفة جينرال إليكتريك General **Electric Matrix**
- المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي

مقدمة

خلصنا في الفصل السابق إلى أن هناك عدداً من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وقد تمثلت هذه البدائل فى ثلاثة أنواع رئيسة من الاستراتيجيات ، فالمنظمة قد تسير على نفس النهج الحالى ، وهى بذلك تتبع إستراتيجية الوضع الحالى وقد تتوافر للمنظمة وتساعدها بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً ، ولسوء بعض الظروف والعوامل – الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً – قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الانكماش.

ويعد هذا الفصل استكمالاً للفصل السابق ، إذ سنتعرض فيه لبعض النماذج التى تساعد المنظمة على اختيار الاستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات هذا إلى جانب تناول أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.

ولتحقيق الهدف من هذا الفصل سيتم الربط بين ما تم عرضه فى كل من الفصلين الخامس والسادس (تقييم عوامل البيئية الخارجية والداخلية) ، وما تم عرضه كذلك فى الفصل السابع (بدائل الاستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار) ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التى تساعد متخذ القرار فى اختيار الاستراتيجية التى تناسب الظروف الموقفية التى تواجه المنظمة.

وبناء على ما سبق سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group**
- **مصفوفة جماعة شل DPM Shell**
- **مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric Matrix**
- **المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.**

أولا: نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة ، والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجى الذى يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات.

ويمكننا فى هذا الصدد عرض النقاط التالية :

- متغيرات نموذج جماعة بوسطن.
- العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج.
- الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن.
- معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن.

وفيما يلى نبذة عن كل نقطة من النقاط السابقة :

١/١ متغيرات نموذج جماعة بوسطن

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين :

- **المتغير الأول** : المركز التنافسى للشركة أو حصتها فى السوق ، ويبدو ذلك على المحور الأفقى.
- **المتغير الثانى** : معدل النمو فى النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التى تنتمى إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الراسي.

وهكذا يأخذ النموذج فى اعتباره العوامل التى سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التى تحيط بالمنظمة. كما يتم الأخذ فى الاعتبار نواحى قوة المنظمة وضعفها الداخلى بما يساعد على بيان مركزها التنافسى فى السوق ، ويوضح الحصة التسويقية التى تحصل عليها المنظمة. ويوضح الشكل رقم (١/٩) أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن :

مرتفع

معدل النمو فى نشاط الصناعة التي تنتمى إليها المنظمة

منخفض

؟؟ علامات الاستفهام ؟؟ **Question Marks** درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق منخفضة	** النجـــــوم ** **Stars** درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق عالية
Dogs الكلاب حصة الشركة فى السوق منخفضة / درجة النمو فى النشاط منخفضة	**Cash Cows** البقرة الحلوب حصة الشركة فى السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة

منخفض المركز التنافسى للمنظمة " الحصة التسويقية " مرتفع

شكل رقم (٩/١): أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن.

من الشكل رقم (٩/١) يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة فى ظل المتغيرين الأساسيين السابق بيانها ــ المركز التنافسى للمنظمة (الحصة التسويقية) ، ومعدل النمو فى النشاط ــ يمكن بيانها على النحو التالى :

- **المربع الأول** : النجوم (Stars) درجة النمو النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق عالية :

ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسى قوى للمنظمة من ناحية ، ومعدل نمو متزايد فى النشاط من ناحية أخرى. مما يعنى كبر حصة المنظمة فى السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من المنظمة. كما أن معدل النمو فى النشاط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل.

وبناء على ذلك يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع على النحو التالى :

ــ تتمتع المنتجات فى هذه الحالة بدرجة عالية من القبول فى السوق.

ــ تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.

ــ من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.

ــ تتسم المنظمات التى تحظى بالوجود فى هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة

إذا ما هى الاستراتيجية المناسبة للمنظمة فى هذا الموقف؟

يجب أن تعمل المنظمة فى مثل هذه الظروف على إتباع استراتيجية النمو والتوسع فالمنظمة لكى تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو ، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط فى السوق ــ فلا شك ستفقد مركزها التنافسى القوى ، رغم التدفق النقدى الكبير. لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات ... ، فالإنفاق على البحوث والتطوير ، واستمرار الإعلان ، والتوسع فى التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف ... وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن الاستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الحالة تتمثل فى إستراتيجية النمو والتوسع بأى من أشكالها السابق عرضها.

- **المربع الثانى :** البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة فى السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى قوى للمنظمة من ناحية ، فى حين يتسم معدل النمو فى النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، وبمعنى آخر ، فان المنظمة فى هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو فى النشاط آخذ فى التدهور والانحدار.

ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلى :

– كبر حجم التدفق النقدى واستمراره.

– غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.

– لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدى ايجابي وبقوة.

إذا ما هى الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟

تعتمد الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة فى مثل هذه الظروف علـى ضـرورة البحث عن استثمارات فى مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، ممـا يتطلـب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المـرتبط ... أو البحـث عـن الاسـتراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

- **المربع الثالث** : علامات الاستفهام (Question Marks) درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى منخفض ، فى حين يتميز معدل النمـو فـى السوق بالارتفاع ، مما يعنى ضعف المركز التنافسى للمنظمة مقارنـة بغيرهـا مـن المنظمات فى نفس مجالها ، وفى الوقت الذى يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو.

وعلى ذلك نجد أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلى :

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات فى نفس النشاط.
- تناقص الإرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة فى السوق.

إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الظروف؟

إن المنظمة فى مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها ، بما يـؤدى للانتقـال بنشاطها إلى المربع الأول ، الذى يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكى تجنى المنظمة مميزات هذا المربع الذى يتسم بحصة عالية فى السوق ممتزج بمعدل نمـو مرتفـع ، هذا، وإلا فقد تزل المنظمة إلى المربع الرابع الذى يشير إلى حصة منخفضة فى السوق من ناحية ، ومعدل نمو منخفض فى النشاط الذى تنتمى إليه المنظمة من ناحية أخرى.

إن المنظمة يمكنها حينئذ إتباع إستراتيجية التركيز بما يسـاعدها علـى تخطـى موقف الانخفاض فى حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو فى النشاط بالسـوق ، كما يمكنها إتباع أى من إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتهـا إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

- **المربع الرابع : الكلاب (Dogs) حصة الشركة فى السوق منخفضة / درجة النمو فى النشاط منخفضة :**

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى منخفض ، كذا ، معدل نمو منخفض أيضاً ، ففى هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو فى السوق بما يمثل موقفاً لا تحسد علية المنظمة ، فهى تعانى من المخاطر المزدوجة المتمثلة فى العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهى مرتبطة بالحد الأدنى من النمو فى السوق.

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلى :

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل فى السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

إذا ما هى الاستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف؟

إن المنظمة فى مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأى من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة فى مجالها ، وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته ، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار فى السوق.

٢/١ العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج

إن المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً – آخذاً شكل التقدم والتطور – منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج ، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون فى المربع الثالث ، ثم ينتقل إلى المربع الأول ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثانى ثم أخيراً المربع الرابع الذى يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذى يشير إلى علامة الخطر.

إن المنتج فى **مرحلة التقديم** غالباً ما يرتبط بمعدل نمو فى السوق يتسم بالارتفاع وان كان المركز التنافسى للشركة مازال منخفضاً ، حيث مازالت الشركة تتحسس خطواتها الأولى فى السوق ، ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التى تسوقها إلى تحقيق مزيد من النمو.

وفى الغالب فان المنتج سيتحرك إلى موقف " المربع الأول " إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك ، بحيث يتزايد معدل النمو فى السوق ارتفاعاً ، وتنمو حصة الشركة فى السوق بما يؤدى لتوطيد موقفها التنافسى ، وعادة ما يحدث ذلك فى **مرحلة النمو** من دورة حياة المنتج ، والتى تتسم فيها منتجات الشركة بالانتشار وتتعاظم استثماراتها ، وتزيد مبيعاتها ويكثر ربحها.

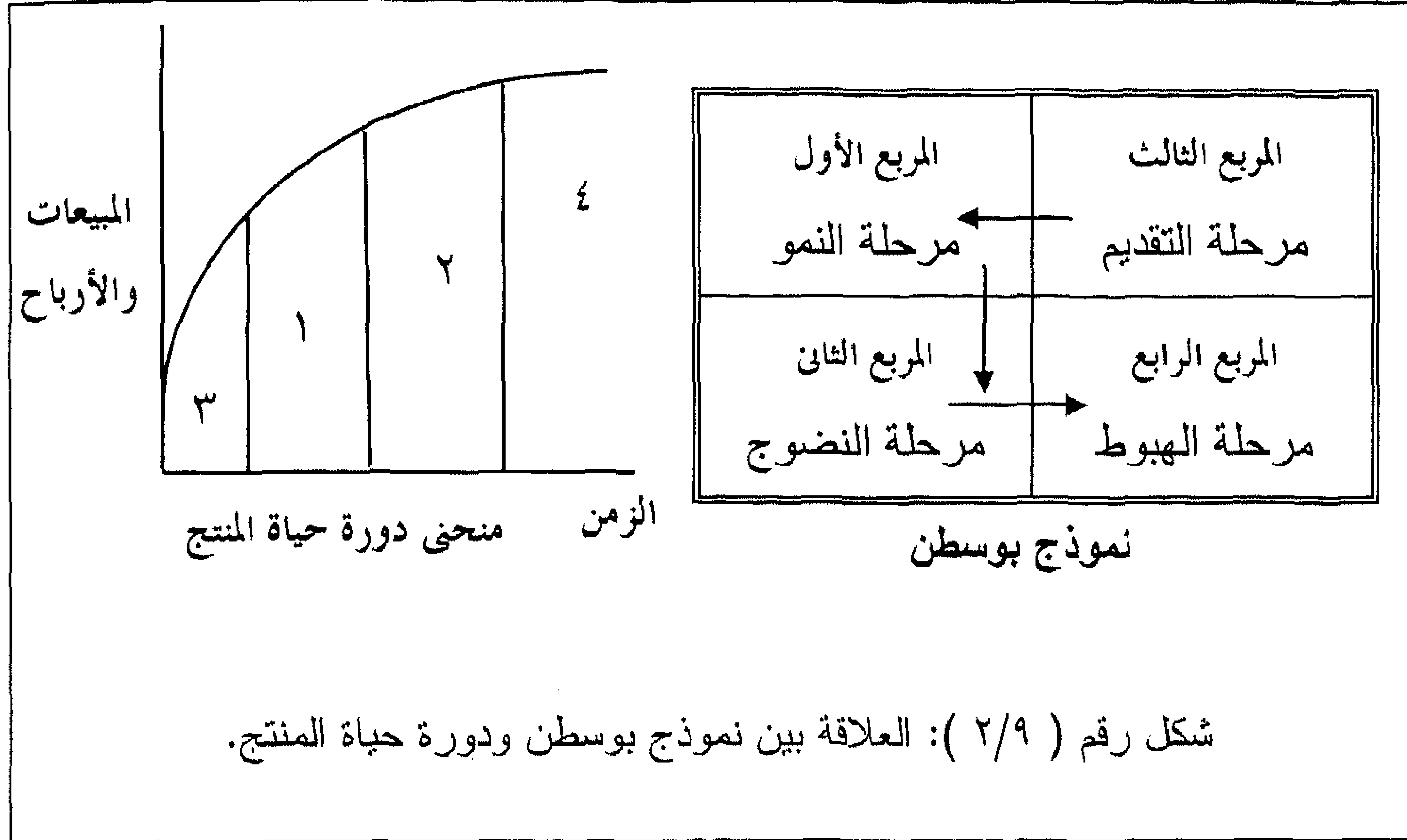
وفى مرحلة النضوج يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل من المربع الأول إلى المربع الثانى الذى يتسم بمعدل نمو منخفض فى السوق ، ومع ذلك يستمر للشركة – نسبياً – مركز تنافسى قوى طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتحافظ على مركزها فى السوق.

وتعد مرحلة النضوج من المراحل الحرجة فى دورة حياة المنتج ، إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسبة للشركة " وهى مرحلة النمو " ، ولهذا فإن مرحلة النضوج تتأثر فى أوائلها بالمرحلة السابقة فنجد أن هناك نمواً فى المبيعات والأرباح ، ثم يعقب ذلك استقراراً فى المبيعات عند حدود معينة ، وأخيراً ففى نهائيات هذه المرحلة **إما أن** تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدى المستمر إذا هى حافظت على تطوير منتجاتها ، **أو** تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها أو منتجاتها فى مرحلة الهبوط التى تشير إلى المربع الرابع.

وفى مرحلة الهبوط (التدهور) التى تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ أن منتج أو منتجات الشركة تنتقل إلى المربع الأخير ، ويعنى ذلك انخفاض معدل النمو فى النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسى ، ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها فى هذا

الموقف الذى قد يحتم عليها إستراتيجية معينة من إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٢/٩).



شكل رقم (٢/٩): العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج.

٣/١ خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن

يمر تطبيق نموذج جماعة بوسطن بالمراحل التالية :

أ) تحديد القطاعات السوقية التى تعمل بها المنظمة والتى من خلالها تحاول تسويق منتجاتها ، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التى تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين فى هذه القطاعات.

ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقى ، أى تحديد كل من :

- معدل النمو فى السوق.
- الحصة السوقية للمنظمة فى كل قطاع من القطاعات.

ج) تحديد موقع كل قطاع سوقى على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.

د) اختيار الاستراتيجية الملائمة ، يجب على المنظمة عند اختيار الاستراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية :

- أن تحديد الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب أن يكون مصحوباً بتحديد مدى " علامات الاستفهام " التى تستطيع المنظمة مواجهتها فى ضوء مواردها المتاحة.
- يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات " علامات الاستفهام " التى تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول " النجوم " وتلك التى قد تؤدى بها إلى مرحلة الانسحاب " المربع الرابع ".
- يجب القيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة فى ضوء التغيرات فى البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصة بها ، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل إستراتيجية على حده.

٤/١ معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن

من أهم المعوقات التى تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً ، إذ توجد عدة مشكلات فى سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل النمو السوقى مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصفوفة دون مساعدة الرأى الشخصى للإدارة ، فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة.... وغيرها من المواقف التى تولد مواقف معقدة.

ب) الإيجاز والأحكام الظاهرى : فالنموذج يستخدم لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة فى حين توجد بعض المواقف التى تتطلب دراسة مجموعة كبيرة

من المتغيرات التى تؤثر على اختيار الاستراتيجية ، ففى موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة المتغيرات التالية :

- درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين.
- شكل ومعدل التدهور.
- هيكل الطلب فى السوق.
- مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات.

ج) تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدى لدورة حياة المنتج والعوائد التى تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية ، وفى حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً.

د) التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها فى تحديد الاستراتيجية الملائمة ، ومن ثم فإن الشركات التى تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية. فى حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من الشركات المسيطرة فى السوق ، وذلك من خلال إتباع الآتى :

- تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين ، والتى تتمتع فيها الشركات الأصغر بقوة نسبية أكبر.
- الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقى متميز.
- تجنب الاعتماد على سياسات التنويع التى يتبعها كبار المنافسين.

ثانيا: مصفوفة شل DPM Shell

من بين النماذج التى أقترحت للمساهمة فى عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية مصفوفة السياسة الموجه لشركة شل The Shell Directional Policy Matrix (DPM). وهى محصلة تطوير مصفوفة **BCG** وذلك حتى يمكن استخدامها فى مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية ومتعددة.

وتتضمن تسعه خلايا بديلة يمكن استخدامها فى تسعه مواقف يمثل المحور الرأسى المركز التنافسى للشركة والذى يقابل الحصة السوقية فى مصفوفة BCG ، كما يعبر المحور الأفقى عن ربحية السوق والذى يقابل معدل النمو فى نشاط الصناعة فى مصفوفة BCG. وتتحدد درجة ربحية السوق فى ضوء عدة متغيرات من أهمها : - نوع السلعة - معدل نمو السوق - موقف الصناعة - الظروف البيئية.

ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقى إلى : جذاب - متوسط -غير جذاب. ويتحدد المركز التنافسى للمنظمة فى ضوء عدة متغيرات من **أهمها** : طبيعة السوق - الطاقة الإنتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسلعة.

ويمكن تقسيم المركز التنافسى للمنظمة على المحور الرأسى إلى : قوى - متوسط - ضعيف.

ويوضح الشكل رقم (٣/٩) نموذج مصفوفة السياسة الموجهة التى اقترحتها شركة شل تحت اسم **DPM Shell**.

ربحية السوق

المركز التنافسي للشركة	جذاب	متوسط	غير جذاب
قوى	التحرك و الانطلاق (١)	التحرك الإنسحابي (٨)	عدم الاستثمار (٩)
متوسط	المحاولات الجادة (٢)	التقدم الحذر (٦)	التحرك الإنسحابي (٧)
ضعيف	القيـــــادة (٣)	النمـــــو (٤)	التجنـــــب (٥)

شكل رقم (٣/٩): مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل.

من الشكل (٣/٩) يتضح أن هناك تسع خلايا يمكن بيان نبذة عن كل منها على النحو التالى :

١/٢ التحرك والانطلاق

فى هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوى على اختيار ما بين تحقيق نمو فى حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالى.

٢/٢ المحاولات الجادة

تنطوى هذه المرحلة على تكثيف الجهود للاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار. فى مثل هذه الظروف ، قد ترغب المنظمة فى توجيه فائض التدفق النقدى الذى تحققه السلعة فى خدمة السلعة نفسها.

٣/٢ القيـــــــــــــادة

تهدف الاستراتيجية في هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع. وقد تحتاج إلــى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات فى الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسى ، علــى الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.

٤/٢ النمـــو

يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة فى هذه الحالة تحقق تدفق يكفى للتمويل الذاتى ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التى تــأتى من سلع أخرى.

٥/٢ التجنب

موقف المنظمة فى هذه الحالة يتشابه تماماً مع موقف السلعة فــى نهايــة دورة حياتها ولذلك ينبغى إحلال السلعة بسلعة أخرى فى السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح ، وينبغى اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التى تستخدم للإنفــاق على السلع الأخرى. ولكن الجهود التى تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلــة تتسـم بأنها قصيرة الأجل.

٦/٢ التقدم الحذر

فى هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات مــا يبررهــا. ولكــن معظــم هــذه الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد ، إذ إن الموقف التنافسى للمنظمــة علــى قــدر متوسط ، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية.

٧/٢ ، ٨/٢ التحرك الإنسحابي

في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ، ومن ثــم فــإن الاســتراتيجية الملائمة تتمثل فى تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها فى أى مجال آخر.

٩/٢ عدم الاستثمار

المنتجات التى تقع فى هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام. ولكن اجمالى الخسائر يفوق اجمالى الأرباح خلال فترة وجودها فى هذا الموقف. ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة.

وتتميز مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطى مواقف أكثر تنويعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع. ولكنها مازالت تعانى من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية ودرجة المخاطر. واعتمادها على دورة حياة السلعة.

ثالثا: مصفوفة جينرال إليكتريك

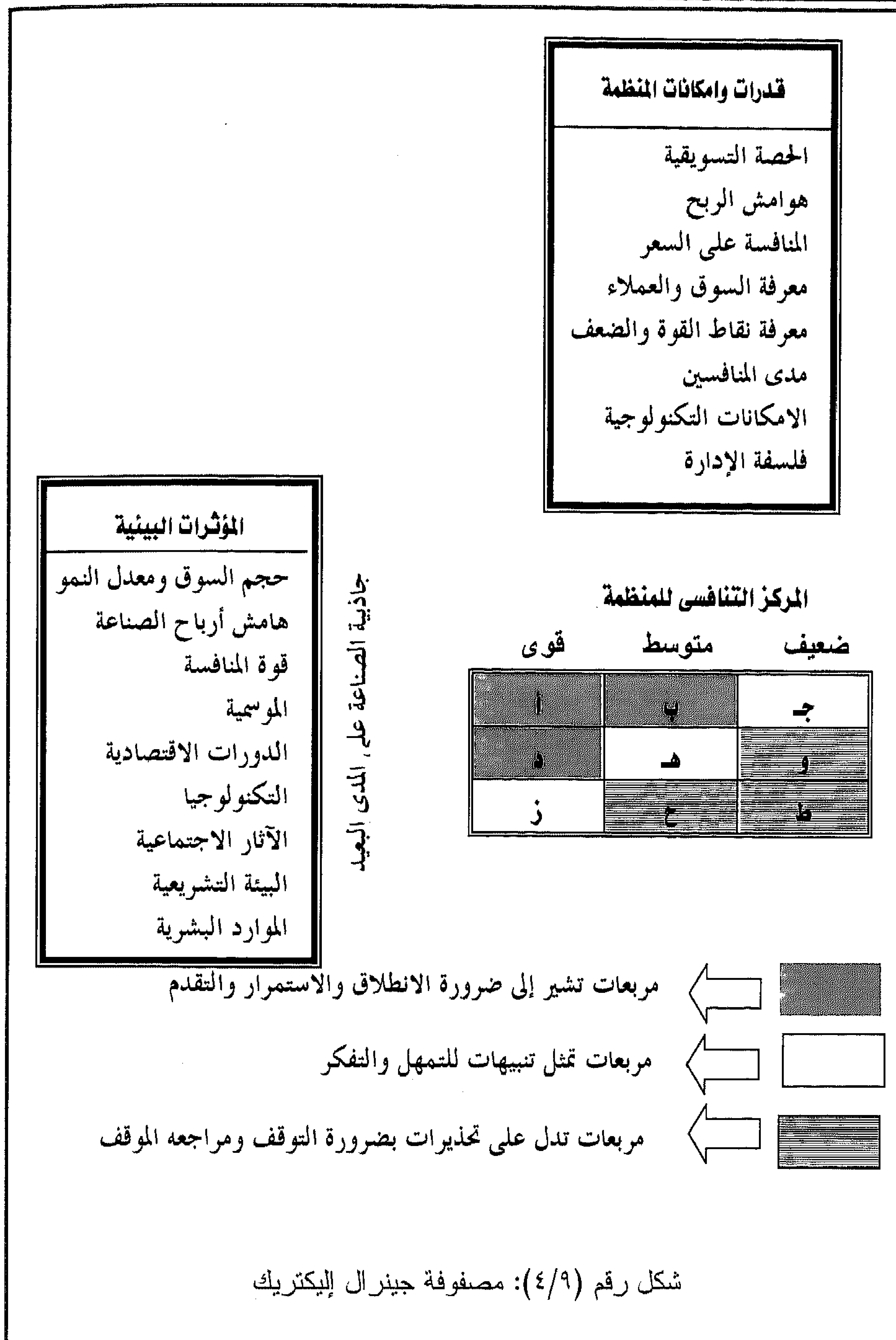
تعد مصفوفة شركة جينرال إليكتريك Matrix - of General Electric التى قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزى للاستشارات أكثر تعقيداً ، وهى قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التى وضعتها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، وتؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :

أ- جاذبية الصناعة على المدى البعيد.

ب- المركز التنافسى للمنظمة (قوة الأعمال).

بتدرج هذين العاملين انخفاضاً وارتفاعاً تنتج لنا مصفوفة جينرال إليكتريك تسع خانات ، وذلك بشكل أكثر تفصيلاً عن مصفوفة جماعة بوسطن ، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات فى عامليها الاثنين الأساسيين وليس فقط معدل النمو فى النشاط والحصة التسويقية.

ويوضح الشكل رقم (٤/٩) مصفوفة شركة جينرال إليكتريك.



شكل رقم (٤/٩): مصفوفة جينرال إليكتريك

ويتضح من الشكل أن المحور الرأسى يشير إلى جاذبية الصناعة وتتدرج من المستوى المنخفض حتى المستوى المرتفع ، ويدل المحور الأفقى على المركز التنافسى للمنظمة ويتسلسل من الضعف حتى القوة بما ينتج تسع خلايا منها ثلاث خلايا تتميز بالحث على الانطلاق والدفع للأمام نتيجة قوة المركز التنافسى وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث خلايا تحذر وتطالب بالفكر والتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسى بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة المناداة بالتوقف حيث انخفاض كبير فى مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسى معاً

١/٣ خطوات تطبيق نموذج جينرال إليكتريك

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة.

١- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة ... وغيرها ،

٢- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته فى تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

٣- وضع تقدير للصناعة فى ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن : (١) ليست جذابة على الإطلاق ، (٥) جذابة جداً.

٤- الحصول على الوزن الترجيحى لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة.

ويوضح الجدول رقم (٩-١) مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	.١٥	٤	.٦٠
النمو	.١٢	٣	.٣٦
التسعير	.٠٥	٣	.١٥
تنويع السوق	.٠٥	٢	.١٠
هيكل المنافسة	.٠٥	٣	.١٥
ربحية الصناعة	.٢٠	٣	.٦٠
الدور التكنولوجى	.١٠	٤	٠.٤٠
قابلية التضخم	.٠٥	٢	.١٠
الدوران	.٠٥	٢	.١٠
تمويل العملاء	.١٠	٥	.٥٠
تأثير الطاقة	.٠٨	٤	.٣٢
اجتماعى	–	٤	–
بيئى	–	٤	–
قانونى	–	٤	–
إنسانى	–	٤	–
مجمـــــــــــــوع	١.٠٠		٣,٣٨

جدول رقم (٩–١): مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة.

الخطوة الثانية : تقدير المركز التنافسى للمنظمة.

١- تحديد العوامل الأساسية التى تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقى ، والمنافسة السعرية ، والتوزيع ، ومقدرة الأفراد ، والانطباع العام ... وغيرها.

٢- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية فى تحقيق نجاح المنظمة.

٣- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التى سبق تحديدها على أساس : (١) مركز تنافس ضعيف جداً ، (٥) مركز تنافس قوى جداً.

٤- الحصول على الوزن الترجيحى لكل عامل ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسى.

ويوضح الجدول رقم (٩-٢) مثال كيفية تقدير المركز التنافسى للمنظمة.

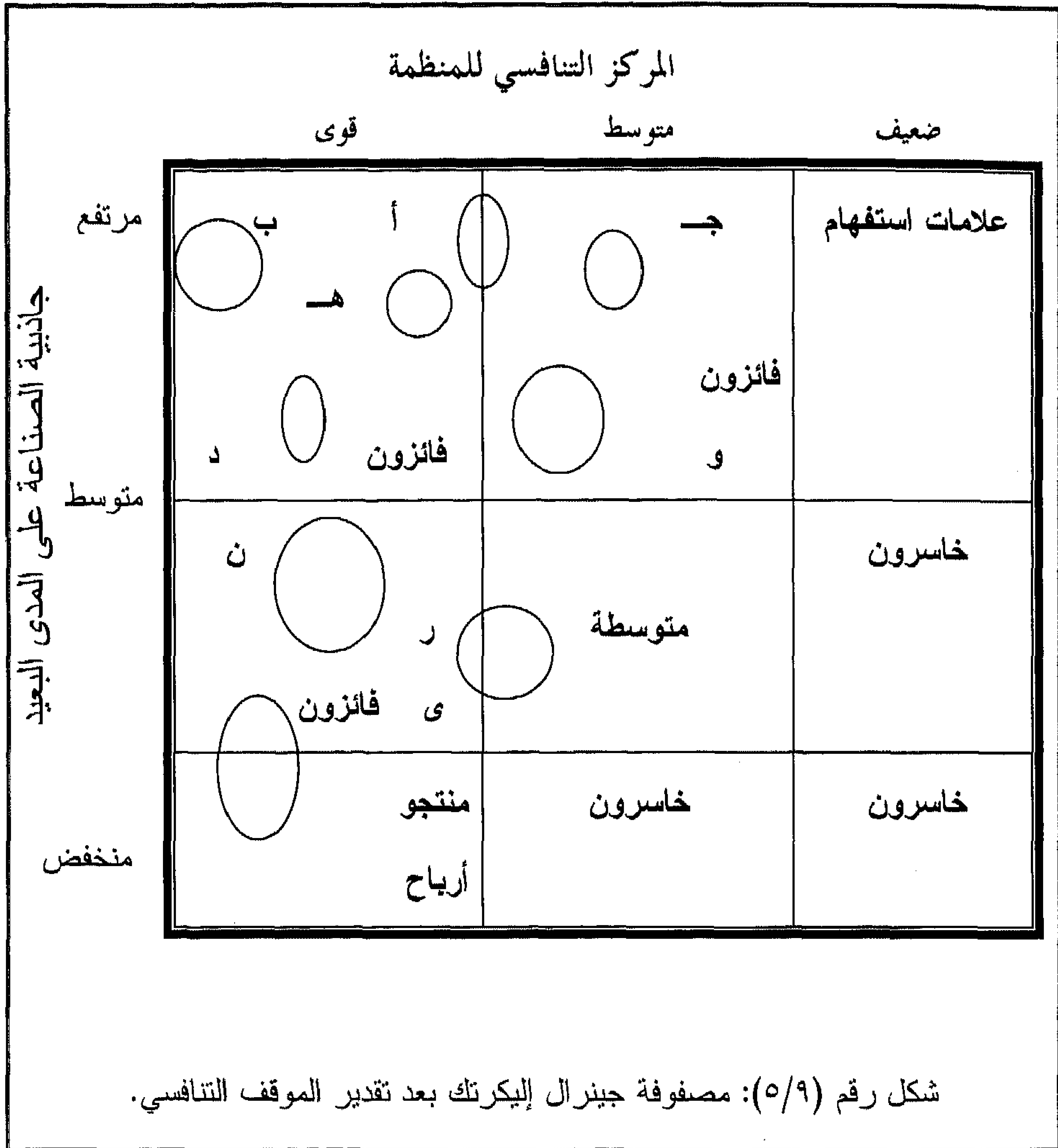
الخطوة الثالثة : تحديد نتائج التقديرات السابقة

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتماداً على نتائج التحليل السابق يمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة ، ويجب رسم نصيب المنظمة الحالي في السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسي.

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	.١٠	٥	.٥٠
معدل نمو وحدة الأعمال	–	٣	–
اتساع خط الإنتاج	.٠٥	٤	.٢٠
فعالية مبيعات التوزيع	.٢٠	٤	.٨٠
المالك وفوائد الحسابات المهمة	–	٣	–
منافسة السعر	–	٤	–
فعالية الإعلان والدعاية	.٠٥	٤	.٢٠
موقع وحداثة التسهيلات والامكانات	.٠٥	٥	.٢٥
القدرة والإنتاجية	–	٣	–
تأثيرات منحنى الخبرة	.١٥	٤	.٦٠
تكلفة المواد الخام	.٠٥	٤	.٢٠
القيمة المضافة	–	٤	–
نوعية السلعة النسبية	.١٥	٤	.٦٠
فوائد ومركز البحث والتطوير	.٠٥	٤	.٢٠
التخلص من السيولة	.١٠	٥	.٥٠
مقدرة الأفراد	–	٤	–
الانطباع العام	.٠٥	٥	.٢٥
المجمـــــــــوع	١.٠٠		٤.٣٠

جدول رقم (٩-٢): مثال لكيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة

ويوضح الشكل رقم (٥/٩) مصفوفة جينرال إليكتريك بعد تحديد معدل جاذبيـــة الصناعة وتقدير الموقف التنافسى للمنظمة ونصيبها في السوق.



شكل رقم (٥/٩): مصفوفة جينرال إليكرتك بعد تقدير الموقف التنافسي.

رابعا: المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي

يتضمن اختيار الاستراتيجية التعرف على بدائل الاستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً ، ولكن فى معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة " المناخ السياسى " ، ومراعاة مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية، ومركز المنظمة فى الصناعة.

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجى تتمثل فيما يلى :

١) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك فى النواحى التالية :

أ – دراسة خبرة الأفراد. ب – دراسة خبرة المنظمة.

٢) اتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة :

أ – دور الإدارة العليا. ب – دور الإدارة الوسطى

٣) مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله :

أ – المخاطر المحدودة. ب – المخاطر العالية.

٤) عنصر الزمن " التوقيت المناسب " :

أ – الوقت المتاح للاختيار. ب – توقيت العوائد.

ج – توقيت استعداد السوق.

٥) الموارد التنظيمية :

أ – الموارد المادية. ب – الموارد البشرية.

جـ – الموارد المالية.

٦) مركز المنظمة فى الصناعة :

أ – المنظمات الرائدة. ب – المنظمات التابعة.

وفيما يلى نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة.

١/٤ دراسة الخبرة الماضية

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الاستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التى سيتم اختيارها تحددها الاستراتيجيات الماضية.

إن الاستفادة من الماضى كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجى من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية – بالرغم من أهميته – قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ – دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التى مروا بها فى الماضى ، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الاستراتيجيات التي تبنوها أم فشلت.

إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد فى اختيار البديل الإستراتيجى مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحى القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحى الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

ب – دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة ، ولهذا فهى غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أى إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الاستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الاستراتيجيات من عدة نواحى على النحو التالى:

- إن الاستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الاستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.

- انه إذا ما بدأت الاستراتيجية فان التقيد بخطواتها ة والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب / الدفع ، إذ أن متخذى القرار يدفعون الاستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتى مديرون يجذبون نفس الاستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها ... وهكذا.
- وإذا ما بدأت الاستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فان الاستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الاستراتيجيات القديمة.
- وعندما تفشل الاستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الاستراتيجية الحالية.

٢/٤ اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة "المناخ السياسي"

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الاستراتيجية يترتب عليها تغييرات فى الهياكل التنظيمية وفى أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فان العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير فى تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

وفى هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

أ - دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا فى مواقع رئيسة وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم فى المناخ السياسى السائد فى المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الاستراتيجية التي تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسة ، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل ... كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار استراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

ب - دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى فى مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة فهم لكى يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية

لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج فى اتجاه معين ، كما يحب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديرى الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات ... وغيرها ،وهم فى ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، اذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفى نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

٤/٣ مستوى المخاطرة الذى يمكن قبوله

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذى يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطرة يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية.

وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجه المخاطرة التى يمكن قبولها على الاستراتيجية التي سيتم اختبارها.

وفى هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة

أ - المخاطرة المحدودة:

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهى تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً ، وفى هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها ، ولهذا فهى تستمر على استراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئى فى بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الاستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديرى الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا.

ب – المخاطرة العالية:

إن الإدارة التى لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية ، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات فى البيئة.

٤/٤ عنصر الزمن "التوقيت المناسب"

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى الزمنى المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذى تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التى تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذى يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

أ – الوقت المتاح للاختيار

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويل ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة اكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة – تلك التى تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة – هى التى تسهم إلى حد كبير فى تحديد عدد البدائل التى يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى إجراء عمليات التقييم.

ب – توقيت العوائد

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً فى اختيار الاستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة ، أهى متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة. ويلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج) توقيت استعداد السوق

إن نجاح الاستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

٤/٥ الموارد التنظيمية

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة.

وفى هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

أ - الموارد المالية

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة ، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التى تتاح أمامها.

ب - الموارد المادية

تشمل التسهيلات المادية المبانى والمعدات والآلات ... وتكمن قيمتها فى مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

ج - الموارد البشرية

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل استراتيجي معين دون آخر ، لذا يجب أن تقيم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

٤/ ٦ مركز الشركة في الصناعة

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوى فى السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التى تختارها المنظمات التى لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن

مركز الشركة فى الصناعة يعد معياراً هاماً من بين المعايير الحاكمـــة فـــى الاختيـــار الإستراتيجى للمنظمة.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ – المنظمات الرائدة :

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة فى السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتـــولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيـــع ... وغيرهـــا ، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها فى الســـوق ممـــا يؤدى بها إلى تبنى إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها فى قيادة السوق الكلى لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع فى السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية دفاعيـــة لتحافظ على مركزها الحالى.

ب – المنظمات التابعة :

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالى أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصـــورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

ملخص الباب الثالث

إن صياغة استراتيجية المنظمة تتضمن عدد من المراحل الأساسية ، حيث تبدأ المرحلة الأولي بتحديد رؤية المنظمة التي تعبر عن طموحات وأمال المنظمة ، وتحديد رسالة المنظمة التي تعبر عن السبب الأساسي لوجود المنظمة والمنهجية التي يمكن إتباعها لتحقيق تلك الآمال والطموحات ، وفي المرحلة الثانية يتم تحديد الغايات التي تمثل النتائج النهائية التي تسعي المنظمة لتحقيقها ، وتحديد الأهداف بشكل أكثر تفصيلا من الغايات وبحيث تغطي الجوانب التخطيطية والتشغيلية ، وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد وحصر البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها ، وأخيرا يتم في المرحلة الرابعة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب في ضوء التحليل الواضح والكامل للمراحل الثلاثة السابقة والظروف الموقفية التي تمر بها المنظمة .

فمن الجوهري لأي منظمة التحقق من وجود رؤية شاملة مشتركة تعبر عن طموحات وأمال مستقبلية لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الحالية .ومن الرؤية تشتق الرسالة التي تعبر عن إطار رئيسي مميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وتهدف إلي بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة .

وتتعدد المداخل التي يمكن للمنظمات إتباعها لتحديد رسالة المنظمة ، ومنها نوع المنظمة والذي يعد أحد المداخل الضرورية والذي يمكن أن نلمسه من خلال سجلات المنظمات وتقاريرها السنوية ، ومدخل المنافع التي تقدمها المنظمة ، ومدخل فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة ، وأخيرا مدخل نطاق نشاط المنظمة .

إن رسالة المنظمة يجب أن تتسم بعدة سمات أساسية ومن هذه السمات قابليتها لأن تتحول إلي خطط وسياسات ، واتسامها بالواقعية والموضوعية ، وقدرتها علي التكيف مع البيئة ، وتوجهها نحو ظروف السوق والعملاء ، وقدرتها علي تقديم وصف عام للنتائج المستهدفة ، بالإضافة إلي قدرتها علي تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة ، فضلا عن اتسامها بالوضوح ودقة التعبير وارتباطها بقيم ومعتقدات المنظمة وانسجامها مع الغايات والأهداف الاستراتيجية مع مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا .

وتضم الرسالة عدد من العناصر المتمثلة في العملاء ، المنتجات ، الأسواق ، التكنولوجيا ، الأهداف الاقتصادية متمثلة في البقاء والنمو والربحية ، الفلسفة أو الأيدلوجية ، المفهوم الذاتي ، الصورة العامة ، وأخيرا العاملين .

أما بالنسبة للغايات Goals فهي النتائج النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها ، وتبني الغايات علي هدي من الرسالة التي تمثل خصائص فريدة ومميزة للمنظمة ، والغاية تحدد من هم عملاء المنظمة ؟ وما هي منتجاتها الرئيسية ؟ وما هو سوقها الرئيسي ؟ وما هو النمط التكنولوجي المستخدم؟ وكيف يمكن تحقيق النمو والبقاء والربحية ؟ وما هي فلسفة المنظمة ؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها ؟ وما مدي الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية ؟ وما مدي الاهتمام بمصالح العاملين ؟

وتشير الأهداف Objectives إلي الأهداف الوسطي المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلي نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها .وهناك علاقة وطيدة بين الغايات والأهداف وصياغة الاستراتيجية ، فتحديد الرسالة والغايات أحد العناصر الأساسية لصياغة الاستراتيجية ، وبعد صياغة الاستراتيجية وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي يتم وضع وتحديد الأهداف .

وتبرز أهمية وضع الأهداف من كونها أهم عناصر التخطيط ، وهي المرشد لاتخاذ القرارات ، وتساعد بشكل أساسي في وضع الأهداف علي مستوي الوحدات التنظيمية الأقل ، وتساهم في تفويض السلطة وتحديد مراكز المسئولية ، وتساهم في وضع المعايير وتقييم الأداء ، بالإضافة إلي دورها البارز في بيان طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

إن وضع الأهداف بصورة جيدة يتطلب مراعاة مجموعة من الاعتبارات التي تتمثل في قابلية الأهداف للقياس الكمي ، والوضوح والبساطة والقابلية للفهم ، والموضوعية والواقعية ، وارتباط الأهداف بعنصر الزمن ، ومشاركة العاملين ، والانسجام والترابط القائم بين الأهداف في المستويات التنظيمية المختلفة ، ويمكن تصنيف الأهداف إلي رئيسية وفرعية حسب أهميتها والحاجة إلي تدليل وجودها ، كما يمكن تصنيفها إلي معلنة واقعية حسب ضرورة الحاجة إلي نشرها للجمهور ، وأخيرا تصنيفها إلي فردية وتنظيمية حسب الكيان الذي يسعى إلي تحقيقها وإشباعها .

ويمكن تقسيم البدائل الاستراتيجية إلي ثلاثة بدائل أساسية ، البديل الأول هو استراتيجية الإبقاء علي الوضع الحالي ، حيث تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي . والبديل الثاني هو استراتيجية النمو والتوسع ، والذي قد يتم من خلال استراتيجية التركيز ، أو يحدث النمو والتوسع من خلال استراتيجية التنويع بمعني زيادة واتساع فرص الشركة عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو مراحل إنتاج جديدة ، وقد يكون التنويع هو الأخر تنويع مرتبط بالعمليات الحالية أو غير مرتبط بالعمليات الحالية ، كما قد يكون التنويع تنويع داخلي باعتماد المنظمة علي مواردها الداخلية المتاحة أو تنويع خارجي بالاندماج مع شركة أخري أو الاستحواذ علي شركة أخري ، كذلك قد يكون التنويع أفقي أو رأسي ، وأخيرا من الممكن أن يتم النمو والتوسع عن طريق المشاركة وهو اندماج مؤقت يتم بين الشركات وينتهي بانتهاء الغرض الذي قام من أجلة ، والبديل الثالث هو استراتيجية الانكماش ، والذي قد يتم من خلال استراتيجية تخفيض حجم المبيعات بمعني إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو الحد من بعض معدلات الإنتاج ، أو يحدث الانكماش من خلال استراتيجية الاستسلام لشركة أخري بمعني قيام الشركة ببيع معظم إنتاجها لعميل واحد يتولى عملية البيع والتسويق، أو قد يحدث الانكماش من خلال استراتيجية التحول كلية لنشاط أخر بمعني التحول من نوع معين من الأعمال إلي نوع أخر مختلف تماما ، وأخيرا قد يحدث الانكماش من خلال استراتيجية التصفية وبيع الأصول بمعني إنهاء المنظمة لأعمالها بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها

تطبيقات عملية وتنمية مهارات استراتيجية

السؤال الأول :

ارسم الشكل التوضيحي لكل موضوع من الموضوعات التالية مع التعليق عل كل منهـا بشكل واضح ومحدد :

١ خريطة التدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية .

٢ العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج .

٣ النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية .

السؤال الثاني:

كثيرا ما يحدث خلط في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدي الكثير مـن المسـئولين ، وأتيحت لك الفرصة للتوضيح بين بعض من تلك المفاهيم فماذا تقول في كل موضـوع مـن الموضوعات التالية:

١ رؤية المنظمة ورسالتها وعلاقتهما بالأبعاد المختلفة للإستراتيجية .

٢ استراتيجيات الانكماش بين تخفيض حجم العمليات والتصفية النهائية .

السؤال الثالث:

تمثل رؤية ورسالة المنظمة أهمية كبيرة لانطلاقتها الصحيحة في عالم الأعمال ،

ناقش ذلك تفصيلا، معرفا كل من الرؤية والرسالة وموضحا أهمية صياغتهما ، وخصائص كل منهما وعناصرهما ، مختتما عرضك في هذا الموضوع بتقديم مثال مبسط لرؤية المنظمة ورسالتها .

السؤال الرابع:

تعد مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النمـاذج المقبولـة والمتفـق عليهـا بغرض صنع قرار الاختيار الاستراتيجي ،

بين متطلبات هذا النموذج وخطوات تطبيقه ، وما قد يعترضه من معوقات تحد من فعاليته .

السؤال الخامس:

تتعدد بدائل الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الصحية إتباعهـا، ويتوقـف ذلـك على نتائج تحليل البيئة داخليا وخارجيا.

اشرح ذلك تفصيلا، متعرضا لإستراتيجية النمو والتوسع، مبينا ماهيتها والأنواع الفرعية لهذه الاستراتيجية والمبررات الداعية لتطبيقها ومزاياها وعيوبها.

السؤال السادس:

جانب الصواب متخذي القرارات الاستراتيجية التالية ، كيف يمكنك اقتراح الوضع الاستراتيجي الصحيح لكل موقف منها : (اعرض فيما لا يزيد عن صفحة وجهة نظرك لكل منها بشكل محدد)

١ - منظمة يتسم مركزها التنافسي بالقوة والارتفاع ومعدل النمو في نشاط الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بالانخفاض ، تبنت استراتيجية التنويع رغبة منها في النمو والتوسع .

٢ - منظمة معينة قامت بتحليل بيئي متكامل ولكنها فشلت في وضع تصور لخريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات بها .

السؤال السابع : **أكتب مذكرات مختصرة في كل موضوع من الموضوعات التالية:**

١-مصفوفة جماعة بوسطن كواحدة من النماذج المقبولة والمتفق عليها لاتخاذ قرار الاختيار الاستراتيجي.

٢-أهمية وضع الأهداف والغايات الواضحة للمنظمات وما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف .

السؤال الثامن :

تشير الغايات والأهداف إلي النتائج المنشود تحقيقها ، ويفرق البعض بين المصطلحين لدرجة كبيرة ، والمطلوب منك بيان أهمية وضع الأهداف والغايات الواضحة للمنظمات وما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف في المنظمة التي تعمل بها .

السؤال التاسع :

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد علي وجود رؤية شاملة مشتركة ولذا فمن الجوهري التحقق مبكرا من وجود رؤية معتنقة من قبل الجميع .

عرف الرؤية ، وبين العوامل الواجب مراعاتها عند مناقشة ذلك البعد الاستراتيجي الجوهري ، وتناول بشكل واضح علاقة الرؤية بالأبعاد المختلفة للإستراتيجية .

السؤال العاشر : حدد هل العبارة صحيحة أم خاطئة فقط دون تعليق :

١. تعد الرؤية السبب في وجود المنظمة .

٢. لا يؤثر تحديد مجال نشاط المنظمة في صياغة الرؤية الخاصة بها .
٣. التعبير عن الرسالة يكون بشكل تفصيلي وليس بشكل مجرد .
٤. يقصد برسالة المنظمة الوضع الذي تأمل الوصول إليه .
٥. هناك مدخلين فقط لتحديد رسالة المنظمة .
٦. إن صياغة الرؤية من الجمود ولا توجد مرونة في التخطيط لها .
٧. الرؤية والرسالة مرادف لمعنى واحد .
٨. تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمة .
٩. تتميز رسالة المنظمة الجيدة بوضوح معانيها وكلماتها .
١٠. لا يوجد فرق بين الغايات والأهداف .
١١. الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها.
١٢. إن الأهداف العامة تمثل أهدافا على المستوى التخطيطي والتشغيلي .
١٣. لا يمكن التغلب على التعارض الذي يحدث بين أهداف المنظمة .
١٤. يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهود الأفراد وأدائهم.
١٥. يعد الاستسلام لشركة أخرى أحد أشكال استراتيجيات النمو والتوسع .
١٦. تعد إستراتيجية النمو والتوسع من أفضل استراتيجيات المنظمة .
١٧. يعني التنويع غير المرتبط تحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بنشاطها الحالي.
١٨. تستخدم إستراتيجية التركيز من أجل اتساع وزيادة فرص الشركة عن طريق إضافة أسواق جديدة.
١٩. من دواعي التنويع الداخلي لجوء الشركة إلى الاندماج مع شركة أخرى .
٢٠. يتم التنويع الأفقي غير المرتبط بشكل داخلي فقط .
٢١. لا يوجد فرق بين التنويع والتشكيل .
٢٢. تشير إستراتيجية المشاركة إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر.
٢٣. تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة.
٢٤. توجد علاقة عكسية بين درجة المخاطرة ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه.

٢٥.إن مركز الشركة في الصناعة يعد من المعايير الحاكمة في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة.

٢٦.المنظمات الرائدة هي المنظمات التي تتسم بوجودها في السوق من البداية.

٢٧.تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية في الشركات الكبيرة عنها في الصغيرة.

السؤال الحادي عشر : اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية :

١- **............ هي تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة وتتجاوز إلى حد كبير ببيئتهما ووضعها التنافسي الحاليين :**

أ- الرؤية　　ب- الرسالة

ج- الاستراتيجية　　د- لا شئ مما سبق

٢- **من العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية :**

أ- القدرات المحورية　　ب- النواحي المالية

ج- بيئة العمل　　د- كل ما سبق

٣- **أي العبارات التالية خطأ :**

أ- الرؤية تختلف عن الرسالة.　　ب- لا فرق بين الرؤية والرسالة.

ج- الرؤية لا تختلف عن الاستراتيجية.　　د- الرؤية تختلف عن الغايات والأهداف.

٤- **أي العبارات التالية صحيحة :**

أ- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة.

ب- لا توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة.

ج- التعبير عن الرسالة يتم بشكل تفصيلي.　　د - الرسالة هي ذاتها الرؤية.

٥- **من خصائص الرسالة الفعالة :**

أ- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات.　　ب- الواقعية والموضوعية.

ج- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.　　د- كل ما سبق.

٦- **تتمثل عناصر رسالة المنظمة في :**

أ- خمسة عناصر　　ب- ستة عناصر

ج- سبعة عناصر　　د- لا شئ مما سبق

٧- **النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة تعرف بـ :**

أ- رسالة المنظمة | ب- غايات المنظمة

ج- رؤية المنظمة | د- لا شئ مما سبق

٨- الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها هي :

أ- Goals | ب- Obje etives

ج- Traget | د- لا شئ مما سبق

٩- من خصائص الأهداف الجيدة :

أ- القابلية للقياس الكمي | ب- التعقيد

ج- عدم الارتباط بعنصر الزمن | د- لا شئ مما سبق

١٠- يمكن تصنيف الأهداف إلى :

أ- أهداف فرعية ورئيسية | ب- معلنة وواقعية

ج- فردية وتنظيمية | د- كل ما سبق

١١- أي العبارات التالية صحيحة :

أ- يقصد بالأهداف المعلنة تلك الأهداف المنشورة للجمهور.

ب- يقصد بالأهداف على مستوى المنظمة الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.

ج- الأهداف غير الجيدة هي التي تتسم بالبساطة.

د- يقصد بالأهداف الضمنية المعروفة بشكل واضح للجميع.

١٢- تهدف إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي إلى :

أ- الأرباح | ب- التنويع

ج- الرقابة والتحكم | د- لا شئ مما سبق

١٣- تهدف إستراتيجية التنويع غير المرتبط إلى :

أ- النمو المحدود | ب- الرقابة والتحكم

ج- الخروج المباشر من السوق | د- لا شئ مما سبق

١٤- تهدف إستراتيجية التحول إلى نشاط آخر إلى :

أ- كسب قطاع معين | ب- الخروج المباشر من السوق

ج- النمو المحدود | د- لا شئ مما سبق

١٥- تهدف إستراتيجية التركيز إلى :

أ- الأرباح ب- النمو المحدود

ج- الاستثمار في السوق د- لا شئ مما سبق

١٦- تعتبر إستراتيجية تخفيض حجم العمليات أحد أشكال استراتيجية :

أ- الإبقاء على الوضع الحالي ب- إستراتيجية النمو والتوسع

ج- كل ما سبق د- لا شئ مما سبق

١٧- تعتبر إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أحد أشكال الاستراتيجية :

أ- الإبقاء على الوضع الحالي ب- إستراتيجية الانكماش

ج- إستراتيجية النمو والتوسع د- لا شئ مما سبق

١٨- الشركة المهددة تناسبها استراتيجية :

أ- التركيز ب- التنويع الأفقي

ج- تخفيض حجم العمليات د- لا شئ مما سبق

١٩- الشركة المحظوظة تناسبها إستراتيجية :

أ- الاندماج ب- التنويع الرأسي

ج- التنويع الأفقي د- لا شئ مما سبق

٢٠- الشركة المثالية تناسبها استراتيجية :

أ- التركيز ب- التنويع المرتبط

ج- المشاركة د- كل ما سبق

٢١- عندما يكون المركز متنافس للمنظمة مرتفع ومعدل نموها في نشاط الصناعة منخفض فإنها تقع في مربع :

أ- النجوم ب- الكلاب

ج- البقرة الحلوب د- لا شئ مما سبق

٢٢- عندما يكون المركز التنافسي للمنظمة منخفض ومعدل نموها في نشاط الصناعة منخفض فإنها تقع في مربع :

أ- النجوم ب- الكلاب

ج- البقرة الحلوب د- لا شئ مما سبق

٢٣- من الخلايا التي تضمها مصفوفة شل :

أ- التحرك والانطلاق ب- عدم الاستثمار

ج- القيادة د- كل ما سبق

مراجع الباب الثالث

المراجع العربية

١- أبو بكر ، مصطفي محمود (٢٠٠٠) ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة ، الدار الجامعية .

٢- د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى (١٩٩٧) ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين ،القاهرة ، غير مبين الناشر .

٣- د. الحملاوي ، محمد رشاد (١٩٩٣)، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .

٤- د. السلمي ، على ود. نهرت ل.(غير مبين) سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، مكتبة غريب .

٥- د. السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .

٦- المسدي ، عادل عبد المنعم (١٩٩٩)، محددات فعالية القيادات الاستراتيجية ، دراسة ميدانية علي شركات الأدوية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .

٧- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤) ، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة البنك الإسلامي للتنمية ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب .

٨- د. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، ود. غربية ، رمضان فهيم ،(٢٠٠٦) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، جدة ، مكتبة الشقري .

٩- توفيق ، عبد الرحمن(٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية : المبادئ والأدوات ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

١٠- توفيق ، عبد الرحمن(٢٠٠٤)، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

١١- د. خطاب ، عايدة سيد (٢٠٠٩) ، التخطيط الاستراتيجي ، غير مبين بيانات النشر .

١٢- د. خليل ، نبيل مرسى (١٩٩٥) ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس القاهرة ، دار المعارف .

١٣- د. شوشة ، فريد علي (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة العربية.

١٤- د. ماهر ، أحمد (١٩٩٦) ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، غير مبين الناشر .

١٥- د. مخيمر ، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥) ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات (٣٩٨) .

١٦- د. مصطفى ، أحمد سيد (١٩٨٥)، الإدارة في البيئة المصرية ، القاهرة ، غير مبين الناشر .

المراجع الأجنبية

17- Asch , David & Bowman , Cliff , (1989) , **Readings in Strategic management** , New York. Macmillan Company .

18- Chen, A., Osofsky, J. & Stephenson, E. (2008)"Making the Board More Strategic: A McKinsey Global Survey," **McKinsey Quarterly** (March) .

19- David , Freed R., (1989) , **Concepts of Strategic Management,** Columbus , Merrill publishing company .

20- Davis, J. H., Ruhe, J. A., Lee, M. & Rajadhyaksha, U. (2007), Mission possible: Do school mission statements work? **Journal of Business Ethics,** 70 .

21- Granr, Robert M. ,(2010) **Contemporary Straategy Analysis,** John Wiley & Sons Ltd , New York .

22- Higgins James M. & Vincze Julian W.(1993), **Stratefic Management : text and cases** ,New york , Harcourt Brace Jovanovich .

23- Hofer , C.W. & Schendel , D. ,(1978) , **Strategy formulation Analytical Concepts,** St. Paul : West .

24- Howe , W. Stewart , **Corporate Strategy** (London : Macmillan Education Ltd , 1989).

25- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., (1985), **Strategic Management and Policy : Concepts and Cases** ,New Jersey , Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs .

26- Kaiser, Stephan & Ringlstetter, Max Josef (2011) **Strategic Management of Professional Service Firms : Theory and Practice,** Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,German .

27- Mankins M. C. and Steele R.,(2006) "Stop Making Plans, Start Making Decisions," **Harvard Business Review** , January, .

28- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., (1996), **Strategic Management,** New Yrk , McGraw Hill Companies , Inc., .

29- Morden, Tony, (2007), **Principles of Strategic Management** , Ashgate Publishing Limited , Hampshire , England .

30- Porter , M.,(1980), **Competitive Strategy** ,New York, The free press.

31- Richard, O. C.& Murthi, B. P. S. and Ismail, K. (2007)"The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environmental Context," **Strategic Management Journal** (December) .

32- Wheelen, Thomas L. & Hunger J. David, (2008), **strategic management and Business Policy,** eleventh ed., Printice Hall, New Jersey.

الباب
الرابع

تطبيق الاستراتيجية وتقييمها

- الفصل العاشـــــر : تطبيق الاستراتيجية
- الفصل الحادي عشر : المراجعة الاستراتيجية

الفصـــــل العاشر

تطبيق الاستراتيجية

Strategy Implementation

✍بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية.
- إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية.
- متطلبات تطبيق الاستراتيجية.

مقدمة

تناولنا في الفصول من الثالث وحتى الثامن الخطوات الفرعية لمرحلة صياغة الاستراتيجية ، فبدأنا بتحديد رسالة المنظمة ، ثم عملية وضع الغايات والأهداف ، وأتبعنا ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتعرضنا للبدائل الاستراتيجية بصفة عامة ، وأخيراً بينا كيفية الاختيار الإستراتيجي وذلك من خلال الاستعانة بنماذج جماعة بوسطن الاستشارية ، ونموذج السياسة الموجهة لشركة شل ، جينرال إليكتريك، والمعايير التى يجب دراستها وتحليلها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.

وفى هذا الفصل نعرض لعملية تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها وذلك من خلال تناول الموضوعين التاليين :

- **أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية.**
- **متطلبات تطبيق الاستراتيجية.**

أولا: أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية

إن النجاح فى صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح فـــى تطبيقهـــا. فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوى على عمليات وأنشطة فعلية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية :

(١) أ- إن صياغة الاستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق.

ب – إن تطبيق الاستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.

(٢) أ – تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية.

ب – يركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة.

(٣) أ – أن أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل فى التنبؤ والتوقع المستقبلي.

ب – أن أساس تطبيق الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.

(٤) أ – تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة.

ب – يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.

(٥) أ – تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.

ب – يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد.

إن مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة ، كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية أو المنظمات التى لا تهـدف إلـى الربح. فى حين أن تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مـع اخـتلاف الأحجـام وأنمـاط الشركات (من حيث الحجـم أو الربحيـة أو الدوليـة ... الـخ) ، فيشـمل تطبيـق الاستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان بدائل المبيعات ، إضافة أقسـام جديدة ، تقديم التيسيرات والتسهيلات ، تعيين موظفين جدد ، تغيير استراتيجية التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسـيس نظم إجراءات الرقابة على التكاليف ، تعديل إسـتراتيجيات الإعـلان ، تنميـة نظـم التسهيلات البديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المـديرين لمجـالات الأعمـال حسـب الكفاءة ... الخ. هذه الأنماط وغيرها مما يتعلق بتطبيق الاسـتراتيجية يلاحـظ أنهـا تختلف كلية فيما بين المنظمات الحكومية عنها فى منظمات الأعمال الخاصة ، كـذلك

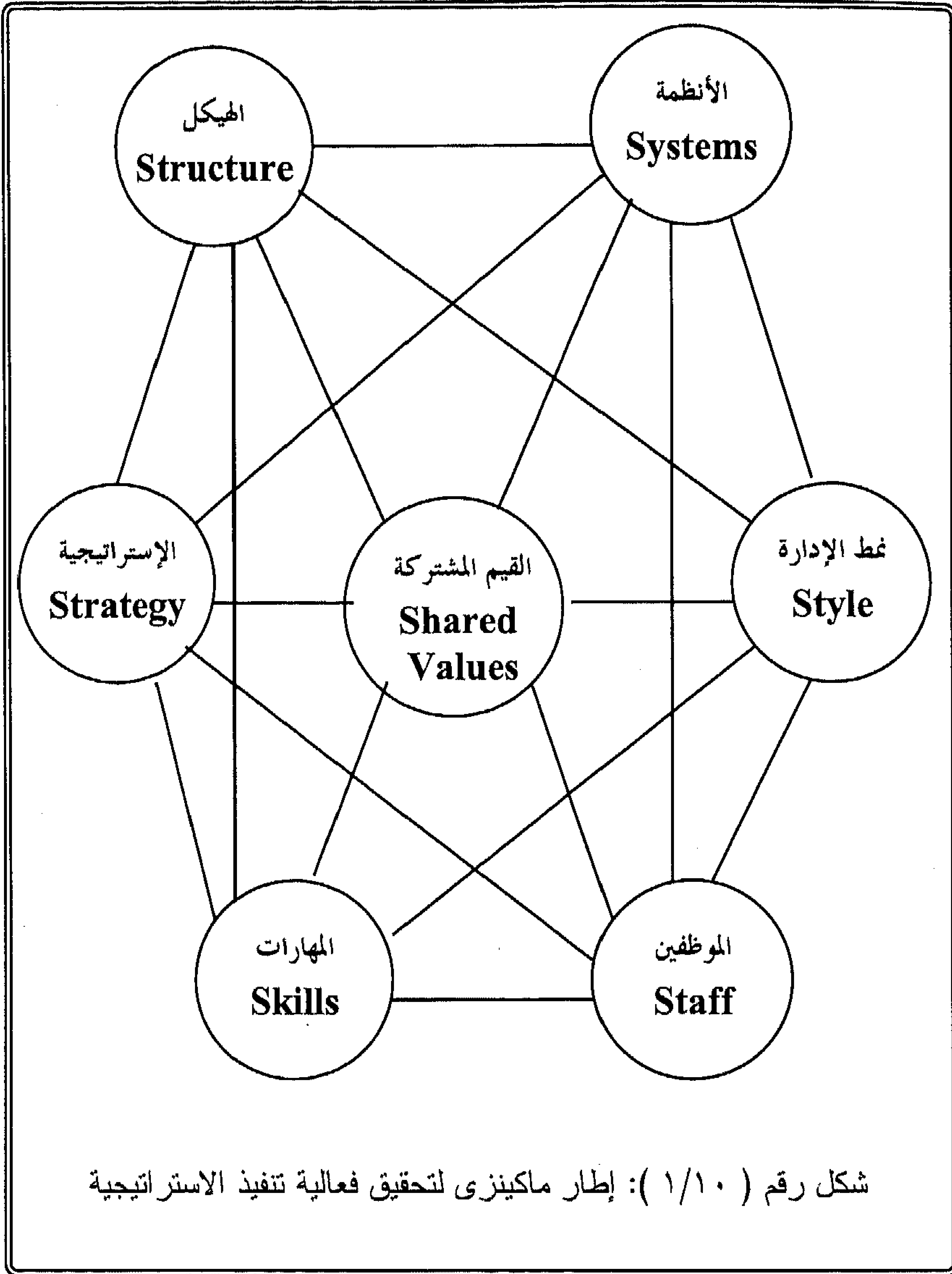
فى المنظمات الصناعية عنها فى المنظمات الخدمية ، ولقد قدمت مجموعة ماكينزى الاستشارية Consulting Firm Mckinsy & Company نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية The Seven Ss Framework ويوضح الشكل رقم (١/١٠) إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

ويتضح من الشكل رقم (١/١٠) إن العناصر الإدارية والتنظيمية التى يشير إليها نموذج ماكينزى تتمثل فيما يلى :

(١) **الاستراتيجية Strategy** : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التى تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

(٢) **الهيكل Structure** : ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التى تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من ؟ ، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

(٣) **الأنظمة System** : وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التى تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول ، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ، ومن بينها نظم المعلومات ، ونظم الموازنات الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.



شكل رقم (١٠/١): إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية

(٤) **نمط الإدارة** Style : ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكريـــة لإدارة المنظمـــة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة ، وما تحسبه مهما ويحتـــاج إلى أعز الموارد مادة وبشر ووقتا ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

(٥) **الهيئة الإدارية** Staff : يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة ، وهنا يصبح من الضرورى الاهتمام والتفكير فى هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس فى شخصياتهم فقط ، بل فى كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

(٦) **القيم المشتركة** Shared Values : وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التى يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة فى الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلى الذى ترغب الإدارة العليا فى نشرة داخل المنظمة ، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

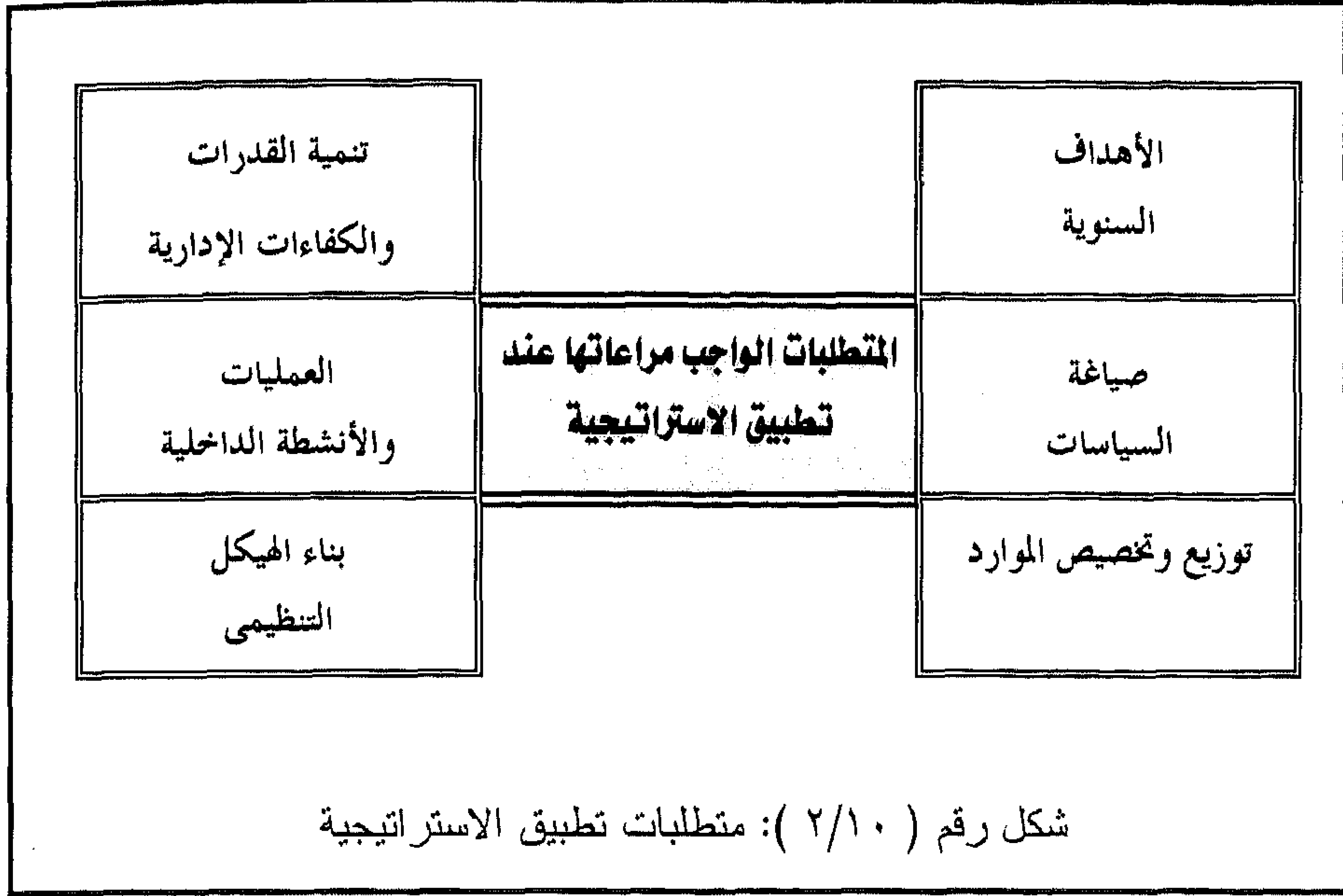
(٧) **المهارات** Skills : وتمثل القدرات والإمكانات ، و الكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملى ، والخصائص التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ثانيا: متطلبات تطبيق الاستراتيجية

إن صياغة الاستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليليـــة ، بينمـــا وضـــعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. فعند تحديـــد الاستراتيجية المناسبة نجد أننا فى حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئـــة الخارجيـــة بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراســـة وتقـــويم الامكانـــات الحاليـــة للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف. هذا إلى جانب تحديد وتقدير أهميـــة القـــيم والأخلاقيات الشخصية السائدة. وأخيرا تحديد المسئولية الاجتماعية للمنظمة. أما فيمـــا يتعلق بتطبيق الاستراتيجية فان الأمر هنا يشمل كافـــة الجهـــود التـــى تبـــذل لوضـــع الاستراتيجية موضع التطبيق. ومن أهم هذه الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية ، وصياغة السياسات.
- تحديد المهام الأساسية التى يجب القيام بها.
- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسئولية كل فرد.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- تصميم برامج خاصة للسلوك بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطـــة منهما معا.
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة.
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد.

وبناء على ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية في المجموعات التي يوضحها الشكل رقم (٢/١٠).



شكل رقم (٢/١٠): متطلبات تطبيق الاستراتيجية

من الشكل رقم (٢/١٠) يتضح أن متطلبات تطبيق الاستراتيجية يمكن وضعها فى المجموعات التالية :

(١) تحديد الأهداف السنوية.

(٢) صياغة السياسات.

(٣) توزيع وتخصيص الموارد.

(٤) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب

(٥) الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية " العمليات والأنشطة الداخلية ".

(٦) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

وفيما يلى نبذة عن كل من هذه المتطلبات:

١/٢ الأهداف السنوية

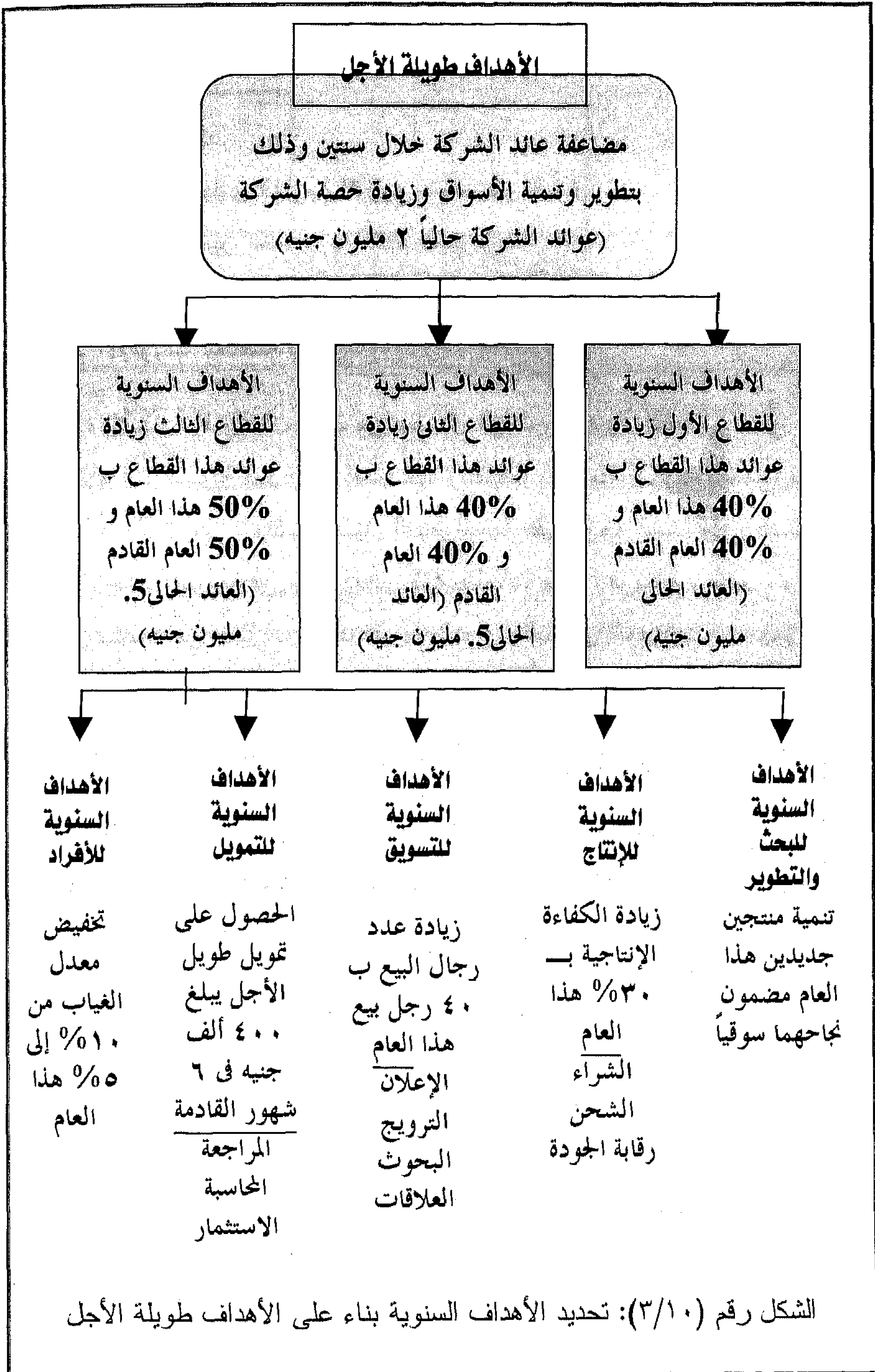
يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشـرة بكـل مدير من مديرى قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. إن عملية المشاركة فـى وضـع

الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة. وتعد الأهـداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتى فى مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيـق الاسـتراتيجية وذلك لأنها :

١.تقدم الأسس والمبادئ اللازمة لتوزيع وتخصيص الموارد.
٢.تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين.
٣.تعد كمحدد رئيسى لمدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
٤.تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

لهذه الأسباب ولغيرها ، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين فـى إعـادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدى لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيـث تسـاير الأهداف طويلة الأجل ، وتدعم تطبيق الاستراتيجية على الوجه المـأمول وعـادة مـا توضع الأهداف السنوية فى شكل بعض المصطلحات منها : الربحية ، النمو ، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق والمناطق الجغرافيـة ، مجموعـات المستهلكين ، والإنتاج " كمية / جودة ".

ويوضح الشكل رقم (٣/١٠) كيفية تحديد الأهداف السنوية لإحدى المنظمـات ، تلك التى تم تحديدها بناء على الأهداف طويلة الأجل.



الشكل رقم (٣/١٠): تحديد الأهداف السنوية بناء على الأهداف طويلة الأجل

ومن الشكل السابق يمكننا تحديد النتائج التالية :

(المبالغ بالمليون جنيه)	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧
القطاع الأول	١.٠٠	١.٤	١.٩٦
القطاع الثانى	٠.٥	٠.٧	٠.٩٨
القطاع الثالث	٠.٥	٠.٧٥	١.١٢٥
اجمالى عوائد الشركة	٢.٠٠	٢.٨٥	٤.٠٦٥

ويتضح من الشكل السابق أن تسلسل الأهداف يمكن أن يتم بناء علـــى الهيكـــل التنظيمى للشركة. فالأهداف تتكون فى شكل مستوى هرمى بما يحقق الأهداف العامـــة للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها ، فلن تستطيع إدارة التسويق تحقيـــق أهـــدافها وبيع الوحدات المطلوبة ما لم تتمكن إدارة الإنتاج من تحقيق أهـــدافها بزيـــادة الكفـــاءة الإنتاجية ... وهكذا.

٢/٢ صياغة السياسات

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية ومرنة تواكب ما قد يحدث من تغيـــرات. فالسياســـة تشـــير إلـــى الخطوات العامة المحددة ، والطرق ، والإجراءات ، والقواعد ، والأشكال ، والتطبيقـــات الإدارية التى تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين للتعرف على ما هو مطلوب منهم، وبالتالى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح ، كما أنها توفر أســـس الرقابـــة الإداريـــة ، وتسمح بالتنسيق والتعاون فيما بين الوحدات التنظيمية ، وتخفض من كمية الوقت الذى يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات. والى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هى طبيعة العمل المطلوب وسيؤدى بواسطة من ؟.

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات والأقسام (مثل نحن نقـــدم فـــرص عادلة فى معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العـــاملين

فى هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة). ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الامكان. ومن الأمثلة على بعض السياسات التى تدعم استراتيجية المنظمة وتحقق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلى :

استراتيجية الشركة:

احتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو فى المبيعات وتحقيق أهداف الربحية.

السياسات المساعدة :

١. " تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة ٨ صباحاً حتى الساعة ٨ مساءاً من يوم السبت وحتى يوم الخميس " ، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة.
٢. " تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم " سوف تسهم هذه السياسة فى تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات.
٣. " يجب على كل الأقسام أن تسهم فى إعلانات الشركة بـ ٥% من العائد الشهرى الكلى لها " ، سوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومى.
٤. " يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة " ، سوف تساعد هذه السياسة فى بناء الثقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة فى جميع أقسامها.

أهداف القطاع:

زيادة عوائد القطاع من ١٠ مليون جنية عام ١٩٩٦ إلى ١٥ مليون جنية فى عام ١٩٩٧.

السياسات المساعدة:

١. " مع بداية عام ١٩٩٧ ، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعى عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة ، والسفريات الخاصة بالعمل ، كميات الوحدات

المباعة ، قيمة الوحدات المباعة ، عدد الحسابات التى تم فتحهـا للعمـلاء.... " ، سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنطقة التى يعمـل بها فى تحقيق أهداف الشركة ككل.

٢." مع بداية ١٩٩٧ ، يجب أن يمنح هذا القطاع العاملين به ٥% من اجمالى العائـد فى شكل مكافأة فى عيد العمال " ، سوف تساعد هذه السياسـة فـى رفـع كفـاءة العاملين.

٣. " مع بداية عام ١٩٩٧ ، يجب أن تصل مستويات المخزون فى متاجر الجملة إلـى ٣٠% وذلك حسب خطط الإنتاج " ، سوف تخفض هـذه السياسـة مـن تكـاليف الاحتفاظ والاستثمار فى المخزون وتساعد علـى زيـادة المجهـودات التسـويقية لتصريف المنتجات.

أهداف إدارة الانتاج :

زيادة الإنتاج من ٢٠ ألف وحدة فى عام ١٩٩٦ إلى ٣٠ ألف وحدة عام ١٩٩٧.

السياسات المساعدة:

١- "مع بداية يناير عام ١٩٩٧ سوف يقوم العاملين بالعمل أوقاتاً إضـافية تصـل إلى ٢٠ ساعة أسبوعياً" ، وهذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضـافة عمال جدد.

٢- "مع بداية يناير عام ١٩٩٧ سوف يمنح العاملين مكافأة تصل إلى ١٠٠ جنيـه لمن لا يخطئ ولا يقصر فى عمله ولا يتأخر عن يوم العمل" ، وهذه السياسـة سوف تخفض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية.

٣- "مع بداية يناير عام ١٩٩٧ سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها" ، هذه السياسة سوف تخفض من الضـرائب المفروضـة علـى الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار فى عمليـات الإنتـاج المتقدمة.

٣/٢ توزيع وتخصيص الموارد

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، إذ يهم في التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة. وفى المنظمات التى لا تعتمد على مدخل إدارة الاستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً. أما فى المنظمات التى تعتمد على مدخل إدارة الاستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة فى صورة الأهداف السنوية.

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعة ، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية – الموارد المادية – الموارد البشرية – الموارد التكنولوجية).

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المختصة لا يعنى بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ، ومن أهمها :

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية فى الأجل القصير.
- البناء التنظيمى المناسب.
- مراعاة غموض الاستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة فى معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

٤/٢ بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب

هناك عدة عوامل تؤثر فى بناء الهيكل التنظيمى أهمها حجم المنظمة ، وعمر المنظمة ، ونمط التكنولوجيا المتبع ، والاستراتيجية أو الإستراتيجيات التى تتبعها المنظمة ، وتبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك ... وغيرها.

ولهذا يلاحظ إن منظمات الأعمال فى تدرجها الطبيعى قد تحولت من منظمــات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس إنتاج منتج واحد أو توزيع منتجاتها فى سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة ، إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع الأسواق. كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل ، فالإستراتيجيات البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفى ، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت فى حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد تكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء ... الخ.

وهكذا نجد أن نوع الاستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمـــى الواجـب إتباعه فإذا كانت الاستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد ، أو تتعامل مع سوق واحــد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفى هو الأنســب ، بينما إذا اعتمدت استراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنــوع منتجاتهــا وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التى تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحــل الإنتاج بها ، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

وقد أشارت Wood Word إلى أن تكنولوجيا الإنتــاج والمتمثلــة فــى إنتــاج الوحدة، إنتاج الطلبية ، نوعية الإنتاج (مستمر – متغير) ذات أهميــة كبيــرة وتــأثير ملموس على الهيكل التنظيمى الواجب اتباعه.

كما أشار Chandler وهو من رواد الباحثين فى مجال الاستراتيجية والهيكــل ، إلى أن الاستراتيجية تحدد شكل الهيكل وبالتالى فإن التطبيق الجيد للاستراتيجية يمكــن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمى يلائم هذه الاســتراتيجية كما أثبتت احدى الدراسات التى أجريت فى المملكة المتحدة أن هناك علاقة طردية بين الاستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمى المتبع. ويوضح الجــدول رقــم (١٠-١) نتيجة الدراسات الميدانية التى أجريت على ١٠٠ شركة لبيان العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

الاستراتيجية	عدد الشركات	الهيكل التنظيمى			
		هيكل وظيفى		هيكل حسب الغرض	
		عدد	٪	عدد	٪
١) استراتيجية منتج واحد	٦	٦	١٠٠	–	–
٢) استراتيجية تعدد المنتجات مع سيادة منتج وحيد	١٤	٥	٣٦	٩	٦٤
٣) استراتيجية تنويع مرتبط	٦٠	٣	٥	٥٧	٩٥
٤) استراتيجية تنويع غير مرتبط	٢٠	–	–	٢٠	١٠٠

جدول رقم (١٠-١): العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

وبناء على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمى المناسب يعد من الموضوعات الهامة التى يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الاستراتيجية ، وليست العبرة هنا مجرد مفاضلة بين هيكل تنظيمى وآخر ، بقدر ما هى تحديد الهيكل التنظيمى المناسب للاستراتيجية التي تم اختيارها.

٢/٥ الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية

حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح ، فانه يجب – بجانب تصميم الهيكل التنظيمى المناسب – الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلى :

- بناء المعايير لقياس الأداء.
- الدافعية ونظام الحوافز.
- نظام للعقاب والردع (الجزاءات).

وفيما يلى نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة :

١/٥/٢ بناء المعايير لقياس الأداء

ينبغى ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة فى صورة خطط وبــرامج تفصــيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم فى ضوئها الحكم على الأداء الفعلى ، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معــين محــدد مقدماً فى ظل ظروف تشغيل معينة. ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية :

- **الواقعيـــــــــة** : بما يعنى إمكانية تنفيذ تلك المعايير.
- **الثبات النسبـــى** : ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية فى الظروف المحيطة.
- **الدقة والوضوح** : بما يعنى سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها.
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية.

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية :

- إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- انه لا يجب التركيز فقط على معيار واحد وإهمال بــاقى المعــايير ، فــلا يجــب الاهتمام – على سبيل المثال – بالربح فقط فى الأجل القصــير بمــا يــؤدى إلــى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة فى الأجل الطويل.
- انه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير.

٢/٥/٢ الدافعية ونظام الحوافز

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمدى الإنجاز والتقدم فى تنفيــذ الاستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم. وان كانت هناك صعوبة فــى ربط الحافز بتحقيق الاستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا انه لا يجب الاعتمــاد علــى ذلك، فمن الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء ، وطبيعة العمل ، وما يحصل علية الزملاء فى المنظمة ، بحيث يعكس هذا النظــام المكانــة التنظيميــة للأفراد كل حسب مستواه.

إن الأجور والمكافأة والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامل الأخرى التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة ... وغيرها.

وبالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن فى معظمها ليست لها علاقة مباشرة بالأداء. ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بعضها بالشكل الذى يشكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الاستراتيجية.

٢/٥/٣ نظام للعقاب والردع (الجزاءات)

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للاستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع ، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب ، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم. إذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذى يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة.

٢/٦ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بصورة جيدة ، يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ، ومن بين أهم هذه التساؤلات :

- ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية؟ وما هو الكم الموجود منها؟
- ما هو عدد الأفراد الجدد ؟ وما هى نواحى التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الاستراتيجية طوال مدتها ؟
- ما هى السمات المطلوب توافرها فى المديرين لأداء واجباتهم الحيوية وذلك من ناحية مهاراتهم ، وأعمارهم ، وخبراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية.

- إن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التى قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات ، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظـــر مـــن القائد القيام بها على النحو التالى :

<u>٢/٦/١ مجموعة الأدوار الشخصية: وتتمثل أهم أبعادها فيما يلى:</u>

- الرئيس الصورى : وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته.
- القائد لمجموعة من المرؤوسين : وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه
- علاقات القائد العاطفية : وتمثل علاقات القائد الأفقية والتى يهتم فيها المـــدير بتحقيق التعاون والانسجام مع غيره من المديرين فى نفس المستوى.

<u>٢/٦/٢ مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات: وتشمل</u>

- دور المدير كمستقبل للمعلومات : سواء من خارج المنظمة أو من داخلها.
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التى تنشر أو الأحاديث والتصريحات التى تذاع ... وغيرها.
- دور المدير كمتحدث رسمى فيما يتعلق بأمور المنظمـــة : إذ يمثـــل المـــدير المنظمة فى كافة المراسلات والاتصالات الخارجية.

<u>٢/٦/٣ مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات</u>

- دور المدير كمُبادئ فى التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة.
- دور المدير كمُتصدى للمشكلات والعقبات التى تواجه المنظمة.
- دور المدير كمُخصص للموارد والإمكانيات المتاحة على مختلف أوجه النشاط، وعلى المدى الزمنى المتاح.
- دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة.

وبالطبع فإن نوع الاستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم فى تحديد الأدوار الأكثـــر أهمية وتلك التى يجب تنميتها لدى المديرين.

ومن بين المهارات المطلوب توافرها فى الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكـــن تطبيق الاستراتيجية على النحو المرجو ، ما يلى :

أ – مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه ، ومختلف الأطراف التى يتعامل معها

ب – مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

ج – تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.

د– رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

الفصل الحادي عشر

المراجعة الاستراتيجية

Strategic Review

✍ **بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :**

- أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الاستراتيجية
- الإطار العام لخطوات تقديم الاستراتيجية

مقدمة

تعد عملية تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً فى مراحل الإدارة الاستراتيجية ، إذ أنها توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لما تم تصوره فى مرحلة الصياغة ،وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبى فى استثمارات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن صياغة الاستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات فى العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق ، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها ، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الاستراتيجية في مسارها الصحيح.

وفى هذا الفصل سيتم تناول الموضوعات التالية :

- أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الاستراتيجية
- الإطار العام لخطوات تقديم الاستراتيجية

أولا: أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية

تكمن أهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التى قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها ، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية - على سبيل المثال - من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقى عبئاً على عاتق المسئولين بالمنظمة يتمثل فى البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الاستراتيجية.

إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتغير سمة رئيسيه لهذه العوامل مما يؤثر بالتالى على نقاط القوة والضعف ، كذلك الفرص والمخاطر ، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التغيير ، وبأى الطرق سيتم .... كل هذا يمكن أن يساعدنا على إنجاز الإجابة عن بعض التساؤلات اهمها :

١- هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟
٢- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت الإضافة ففى أى المجالات ؟
٣- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟
٤- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هى هذه النقاط ؟
٥- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟
٦- هل يوجد الآن فرص جديدة ؟ وما هى ؟
٧- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟
٨- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وما هى ؟

هذا فيما يتعلق بتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ، كذلك الحال فيما يخص الأداء التنظيمى فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الانحرافات ، وتحديد الى أى مدى تم تحقيق الأهداف سواء على المستوى البعيد أو

القصير.

إن التقييم ليس مطلوباً فى حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما ما يسفر عن من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تلك التى تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة للاستمرار فى تطبيق إستراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها:

١- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها.
٢- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير.
٣- زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة.
٤- إضافة أو تعديل منتجات.
٥- تنمية قدرات أو مهارات العاملين.

ثانيا: العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية

يكمن غرض التقييم والرقابة فى التعرف على درجة تطبيق الاستراتيجية ومسايرتها لأهداف ومهام المنظمة ، ولقد أشار البعض إلى أن تقييم الاستراتيجية يمكن إتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية:

١- تقييم ما إذا كانت الأهداف التى أعدت الاستراتيجية لتحقيقها متمشية مع الأهداف التى توصلنا إليها أم لا ؟

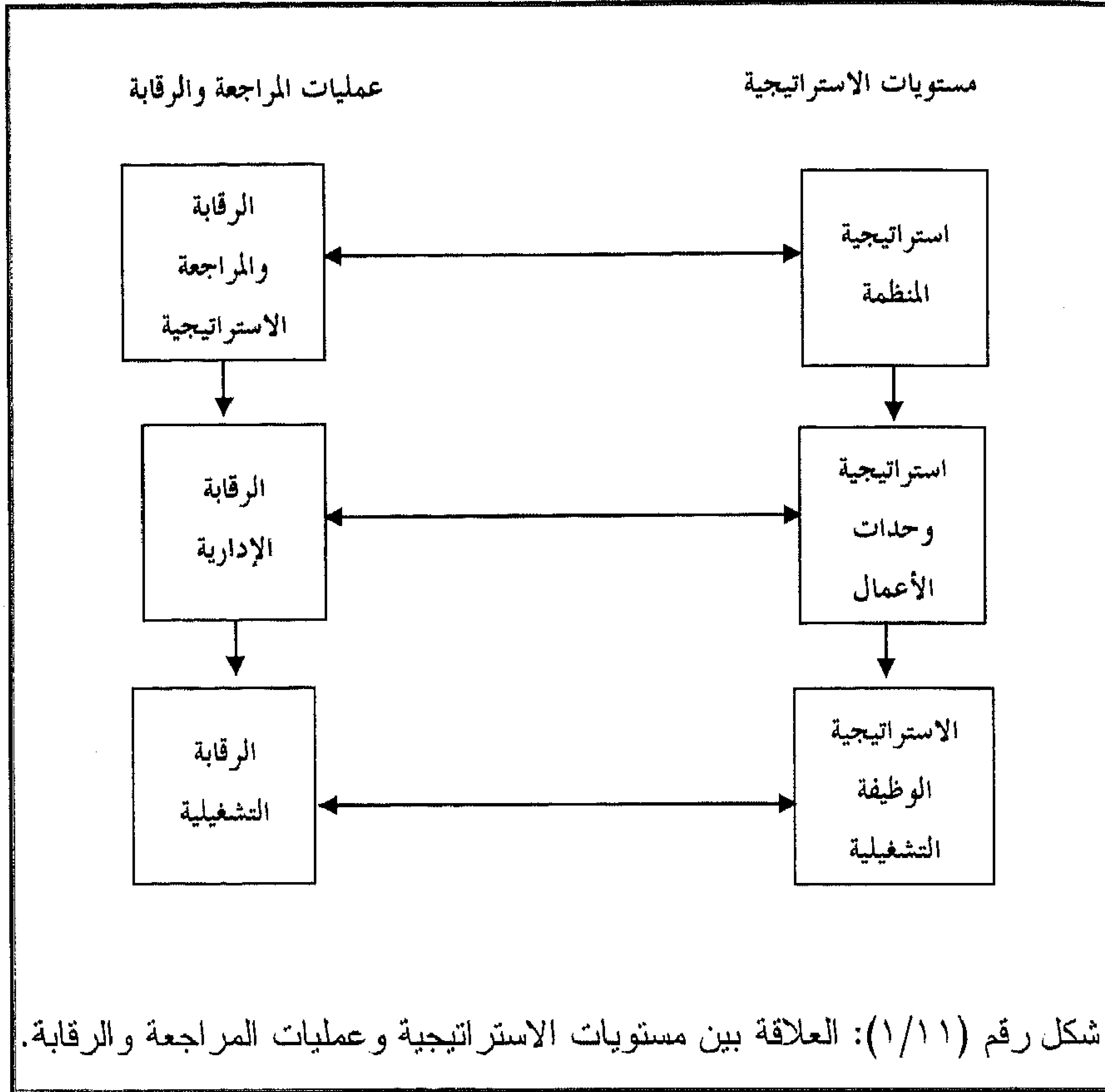
٢- تقييم مدى جودة التحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة فى تنمية وتطوير الاستراتيجية

٣- تقييم محتويات الاستراتيجية.

٤- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية.

٥- تقييم الأداء الناجم عن اتباع الاستراتيجية.

وعند مراجعة الاستراتيجية ، والقيام بعمليات الرقابة عليها يفضل البعض أن يربط بين مستويات الاستراتيجية والعمليات الرقابية ، ويوضح الشكل رقم (1/11) العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة.



شكل رقم (١/١١): العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة.

ومن الشكل رقم (1/11) يتضح أن أهمية عمليات الرقابة فى جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Strategy ، ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy ، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy ، وحسب أأهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة . ففى المستوى الأول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة إستراتيجية Strategic Control ، أما فى مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Management Control وأخيراً تتم فى المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية. Operational Control

ثالثا: خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الاستراتيجية

تحتاج عمليات الرقابة الى مجموعة من البيانات والمعلومات فى كل مستوى تختلف خصائصها وأبعادها حسب ظروف ومقتضيات ذلك المستوى من الاستراتيجية ويبين الجدول رقم (11 - 1) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الاستراتيجية المختلفة.

مستويات الرقابة / خصائص المعلومات	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجي	مجال المعلومات
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الجمال	إجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلي	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضي ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة	متكررة جداً ومستمرة فى استخدامها

جدول رقم (١١-١): خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية المختلفة

ويتضح من الجدول أن المعلومات المطلوبة لمراجعة ورقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي ، فكلما فكلما كانت الاستراتيجية على المستوى الوظيفي والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحددة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير ، وعكس ذلك عند المستوى الكلى للمنظمة فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلى وخارجى أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيس وكما نحتاج

بيانات عن الماضي نحتاج عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففى مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومـــات تتناســب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبــة علـــى المســتوى الكلـــى والمستوى التشغيلى.

رابعا: الإطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية

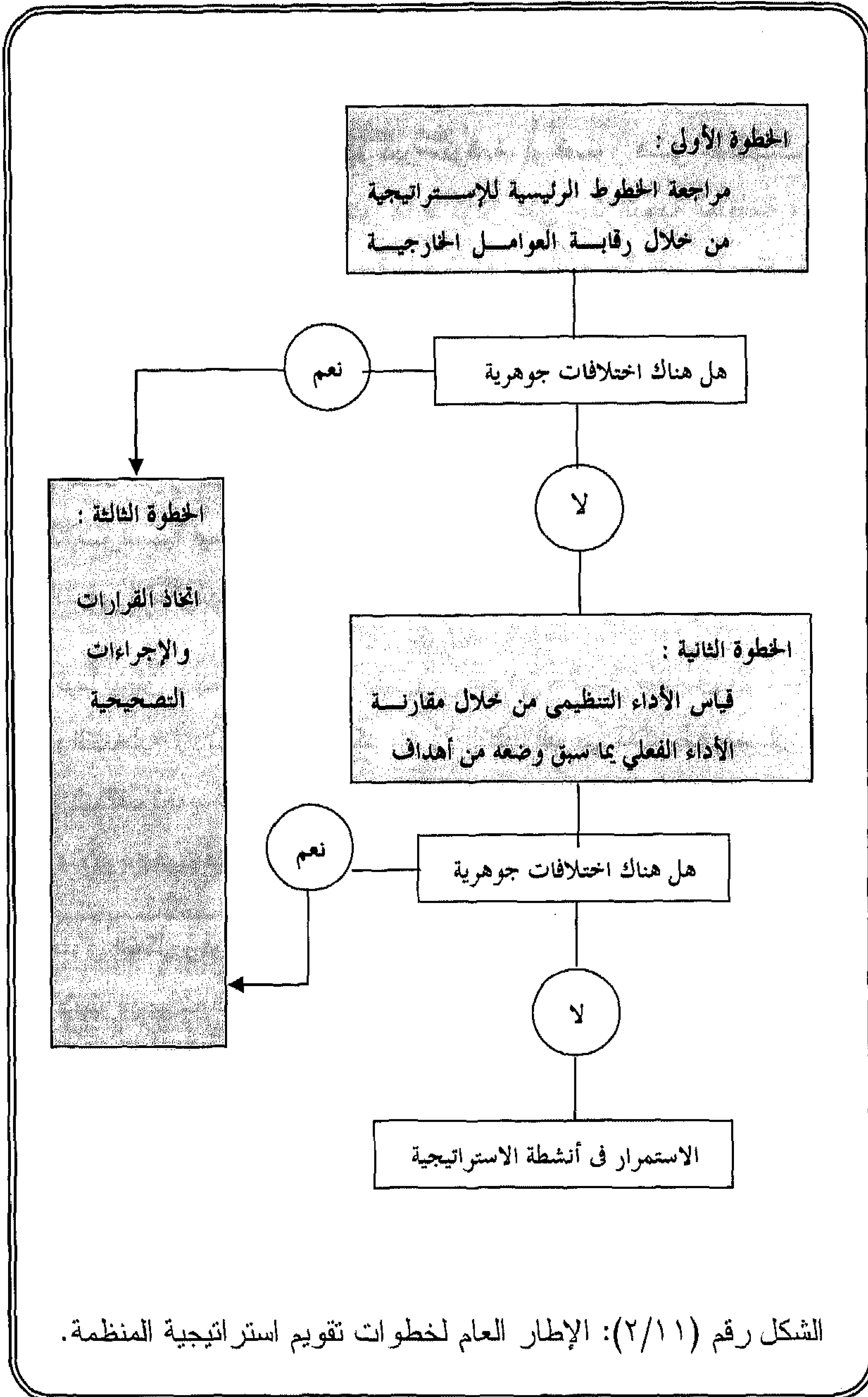
وهكذا يتضح أن الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج الى مراجعة شاملة بشكل عام تتمثل فى النظرة المتفحصة لآليات التطبيق الإستراتيجي ورؤية الآثار البيئية الداخلية والخارجية ، ويصور الشكل رقم (٢/١١) الإطار العام لخطوات تقويم استراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال.

ومن الشكل رقم (٢/١١) يتضح أن هناك ثلاث خطوات رئيسة وذلك على النحو التالي:

١/٤ مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية

وذلك من فيما يتعلق بالعوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية ، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التى حدثت فى إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة والإدارة المالية ، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنظمة فى السوق مقارنتها بالمنافسين . ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب ، من أمثلتها:

- كيف أثرت استراتيجيات المنافسين على استراتيجية المنظمة ؟
- ما هي التغيرات التي لحقت باستراتيجيات المنافسين ؟
- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ما هي الأسباب التي دفعت المنافسين الى القيام بهذه التغيرات ؟
- لماذا تتميز بعض استراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم ؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟



الشكل رقم (٢/١١): الإطار العام لخطوات تقويم استراتيجية المنظمة.

٢/٤ قياس الأداء التنظيمي

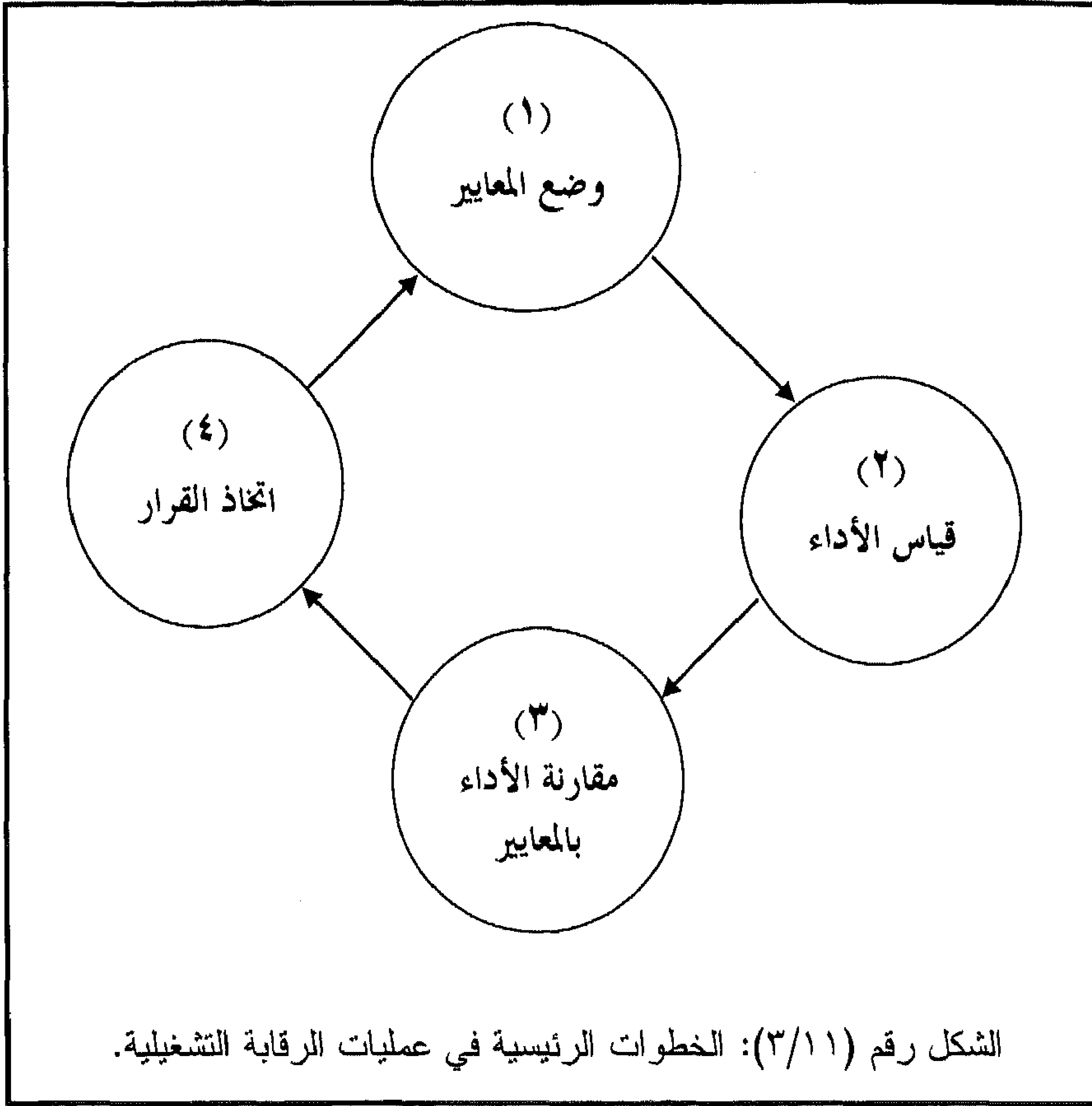
إن فشل الأنشطة في الأجل الطويل ، أو فى تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحى ، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور فى السياسات ، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور فى عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة . هذه السلبيات أو غيرها قد تؤثر على إستراتيجية المنظمة ، ولا يمكن للمنظمة أن تتخذ أى إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها استراتيجياً لمقارنة الأداء من خلالها.

٣/٤ اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسة للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية ، إضافة الى الانحرافات فى الاستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجى. .

أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التى تتم فى حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومى للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها ، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم فى خطط التنظيم.

ويصور الشكل رقم (٣/١١) الخطوات الرئيسية فى عملية التقييم والرقابة فى مستوى الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.



الشكل رقم (٣/١١): الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية.

ومن الشكل رقم(٣/١١) يتضح أن الخطوات الرئيسية فى عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلى :

الخطوة الأولى: وضع المعايير:

تمثل الخطوة الأولى فى عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وهى ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق . وفيما يلى بعض البنود التى توضح قائمة مختصرة للمعايير:

أ- **خدمات العملاء:** (وقت التسليم - النسبة المئوية لعائد المنتجات - الفاصل الزمنى بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات).

ب- الإنتاج : (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات - معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع - النسبة المئوية للعوادم- عدد الوحدات المعيبة)

ج- **الموارد البشرية** : (معدل دوران العمالة - معدل التأخير والغياب - معدلات الأجور والخدمات والمزايا - تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د- **الأداء المالى** : (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق الإيرادات - معدلات نمو المبيعات - هامش الربح)

الخطوة الثانية: قياس الأداء

إذا ما تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم ، فإن الخطوة التالية تتمثل فى قياس الأداء ، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التى يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا إلى جانب الأخذ فى الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكى تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية ، وفى هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية :

أ- تحديد زمن القياس :

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.

- **فالرقابة السابقة** : تعد لكى يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المتبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحى قبل إتمام العملية
- أما **الرقابة المواكبة للتنفيذ** "تستمر أو لا نستمر" فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
- فى حين **تمثل القرابة اللاحقة** "الرقابة التى تعتمد على أعمال سابقة" تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الاستراتيجية

ب- رقابة الكم والكيف :

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة ،

فالمديرين يؤكدون غالباً على قياس المعايير ، حيث أن الأداء الكمى (عـدد الوحـدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / اجمالى قيمة المبيعات (سهل نسبياً للقياس بموضوعية ، هذا فى حين نجد أن القياس النوعى " الكيفى) " يسر وسهولة التعامل وتـداول المنـتج / المدى الزمنى لعمر المنتج / الاعتمادية / الجودة (أكثر صعوبة ، فغالباً ما يعتمـد علـى آراء المحكمين وتفضيلاتهم.

ج -الفحوص والمراجعة الاستراتيجية

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة لقياس أداء المنظمة أو وحدة أو أكثر من تقسـيماتها الفرعية ، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة ، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته ، وفى حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الاستراتيجية وذلك لتقييم واحدة أو أكثر من المجالات الآتية :

- فعالية المنظمة فى ارتباطها بالمجتمع (المسئولية الاجتماعية / الاستجابة لمطالب العملاء / الصورة الذهنية)
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة / تدفق الاتصالات وتسلسلها).
- إسهام المجالات الوظيفية فى تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- نقاط القوة والضعف فى المنظمة بالنسبة للشركات الأخـرى فـى الصـناعة والإستراتيجيات البديلة.

الخطوة الثالثة: مقارنة المعايير بالأداء

إن الخطوة الثالثة فى عملية التقييم والرقابة هى مقارنـة الأداء الفعلـى بالمعـايير المرغوبة ففى معظم الأحوال يكون من غير المنطقى أن نتوقع أن يكـون الأداء الفعلـى مطابقاً للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا الى الأداء على أنه شئ مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده.

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار

تتمثل الخطوة الأخيرة فى عملية التقييم والرقابة فى اتخاذ القرار المناسب للأداء ، وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراء التصحيحي المناسب ، وذلك على النحو التالي :

أ- أسباب الانحرافات:

عندما تظهر إختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، أو تغيرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

- هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي ؟
- هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه ؟
- هل التغير مؤقتاً أم مستمراً ؟
- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

ب- الإجراء التصحيحي :

إن الاستراتيجيات التى لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

- **الأول** : يتمثل فى مراجعة الاستراتجيات ، مثل المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية ، أو تغييراً كاملاً لتلك الاستراتيجيات .
- **الثاني** : ويتمثل فى تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن – خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة – أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانيات المنظمة أو أعضائها.

ملخص الباب الرابع

تناولنا في هذا الباب تطبيق الاستراتيجية ومراجعتها من خلال فصلين ، تعرض الفصل الأول منهما لأهمية عملية تطبيق الإستراتجية ، بالإضافة إلى تناول إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية المختارة ، وتتمثل عناصر نموذج ماكينزي في العناصر السبعة التالية : الاستراتيجية ، الهيكل ، الأنظمة ، نمط الإدارة، الهيئة الإدارية ، القيم المشتركة ، المهارات .

ثم تناولنا أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية والتي تمثلت في : الأهداف السنوية ، صياغة السياسات ، توزيع وتخصيص الموارد ، تنمية قدرات والكفاءات الإدارية ،العمليات والأنشطة الداخلية ، بناء الهيكل التنظيمي .

ثم تناولنا في الفصل الثاني أهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق، والتي قد ظهر لها بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية .

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى تناول العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية ،حيث يكمن غرض التقييم والرقابة في التعرف على درجة تطبيق الاستراتيجية ومسايرتها لأهداف ومهام المنظمة.

وقمنا بتناول خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية ، إذ تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات في كل مستوى تختلف خصائصها وأبعادها حسب ظروف ومقتضيات ذلك المستوى من الاستراتيجية.

وفي نهاية الفصل أشرنا إلى الإطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية والتي تتضمن :

١. مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية.
٢. قياس الأداء التنظيمي
٣. اتخاذ القرارات والإجراءات

تطبيقات عملية وتنمية مهارات استراتيجية

السؤال الأول:

كثيرا ما يحدث خلط في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدي الكثير من المسئولين، واتيحت لك الفرصة للتوضيح بين بعض من تلك المفاهيم فماذا تقول في كل موضوع من الموضوعات التالية:

١ متطلبات تطبيق الاستراتيجية ومعايير نجاح الاختيار الإستراتيجي .

٢ قياس الأداء التنظيمي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما سبق وضعه من أهداف وتصحيح الانحرافات .

السؤال الثاني:

تواجه مستشفى الشفاء مشكلة في الرقابة والمتابعة على أنشطتها وعملياتها المختلفة ، ويرجع ذلك إلى العديد من النقاط السلبية – اعرض وبشكل محدد كيف تم تشخيص مشكلة الرقابة والوقوف على نواحي القصور بالمستشفى ، وبين ما هي المظاهر التي التمست منها التشخيص الدقيق لتلك المشكلة موضحا في شكل متسلسل لخطوات اتخاذ القرار المناسب لحل مشكلة الرقابة والمتابعة بالمستشفى .

السؤال الثالث:

اعرض وجهة نظرك في الموضوع التالي بشكل محدد :

- إحدى الإدارات لم تفرق عند إتمام إجراءات الرقابة والمراجعة لمستويات الاستراتيجية بين خصائص المعلومات المطلوبة .

السؤال الرابع:

طلب منك أستاذك عمل بحث بعنوان أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية موضحا العناصر التالية:

- ♦ أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية
- ♦ متطلبات تطبيق الاستراتيجية

السؤال الخامس:

بمشاركة أحد زملائك قم بعمل عرض تقديمي عن : إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية ، موضحا أهم عناصره .

السؤال السادس:

باعتبارك موظفا في أحد المصانع العاملة في محافظتك ، كلفك مديرك بوضع خطة لتطبيق إستراتيجية العام الجديد ٢٠١٣ ، موضحا أهم متطلبات تحقيق فعالية التطبيق ورسم إطار لها .

السؤال السابع : حدد هل العبارة صحيحة أم خاطئة فقط دون تعليق :

١. يتشابه تطبيق الاستراتيجية في جميع الشركات وعلى اختلاف أحجامها.
٢. يتم تحديد الأهداف السنوية بطريق مركزية وبصورة مباشرة .
٣. ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية.
٤. تمنح دائما الأجور والمكافأة على أساس النتائج .
٥. تتفق جميع الاستراتيجيات في الكوادر الإدارية اللازمة لها .
٦. يترتب على عملية التقييم والرقابة العديد من الإجراءات التصحيحية .
٧. يتوقف غرض التقييم والرقابة على درجة تطبيق الاستراتيجية .
٨. يفضل البعض أن يربط بين مستويات الاستراتيجية والعمليات الرقابية .
٩. تظهر أهمية عمليات الرقابة على مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال .
١٠. تقوم المنظمة بعملية الرقابة التشغيلية على مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال.
١١. يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الاستراتيجية .
١٢. تمثل مقارنة الأداء بالمعايير الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة .
١٣. تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة في اتخاذ القرار المناسب .
١٤. عندما تظهر اختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل للشخص المخطئ .
١٥. من سمات الرقابة الإدارية التقليدية التركيز على المنظور طويل الأجل .
١٦. تهتم عمليات قياس الأداء بالأطراف الداخلية عند القيام بتطبيق المقاييس .

السؤال الثامن: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية :

١- من العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي :

أ- الهيكل ب- الموارد المادية.

ج- رأس المال د- لا شئ مما سبق

٢- أي العبارات التالية صحيح :

أ- لا توجد علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

ب- توجد علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

ج- العبارات السابقة كلها خاطئة. د - العبارات أ ، ب صحيحة .

٣- من المهارات البشرية المطلوبة حتى يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل جيد :

أ- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ب- توافر اللغات

ج- القدرة على التعامل مع الحاسب د- لا شئ مما سبق

٤- يمكن وضع متطلبات تطبيق الاستراتيجيات في :

أ- خمس مجموعات ب- ست مجموعات

ج- سبع مجموعات د- لا شئ مما سبق

٥- أي العبارات التالية خطأ :

أ- يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية.

ب- عملية المشاركة في وضع الأهداف تقود إلى تحقيق الرضا.

ج- العبارات السابقة خطأ. د - العبارات السابقة صحيحة .

٦- من العوامل التي تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي :

أ- حجم المنظمة ب- عمر المنظمة

ج- نمط التكنولوجيا المتبع د- لا شئ مما سبق

٧- من خصائص المعلومات اللازمة للرقابة الاستراتيجية :

أ- محدودة ودقيقة ب- تفصيلية

ج- مستقبلية وتاريخية د- لا شئ مما سبق

٨- من خصائص المعلومات اللازمة للرقابة الإدارية :

أ- عامة ورئيسية ب- مستقبلية

ج- دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة د- كل ما سبق

٩- من خصائص المعلومات اللازمة للرقابة التشغيلية :

أ- محدده ودقيقة　　　　ب- إجمالية

ج- مستقبلية　　　　د- كل ما سبق

١٠- من خطوات تقويم ....هي وضع المعايير ، قياس الأداء ، مقارنة الأداء التنظيمي :

أ- الرقابة الإدارية .　　　　ب- استراتيجية المنظمة.

ج – الرقابة الاستراتيجية .　　　　د- السياسات والإجراءات .

١١- يتمثل إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية في :

أ- ٤ عناصر .　　　　ب- ٥ عناصر.

ج – ٧ عناصر .　　　　د- ٩ عناصر .

١٢- تتمثل ....في القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي :

أ- الهيئة الإدارية .　　　　ب- المهارات.

ج – القيم المشتركة .　　　　د- الهيكل التنظيمي .

مراجع الباب الرابع

المراجع العربية

١- أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى (١٩٩٧) ، **الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين** ، القاهرة ، غير مبين الناشر .

٢- أشتون ، كريس (٢٠٠١)، تقييم الأداء الإستراتيجي : المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة صلاح ، علا أحمد ، الإشراف العلمي ، توفيق ، عبد الرحمن، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

٣- البنا ، رجب (١٩٩٤) ، **البحث عن المستقبل** ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية .

٤- الحملاوي ، محمد رشاد(١٩٩٣) ، **دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .

٥- الدوري ، زكريا مطلك (٢٠٠٥) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الرياض ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

٦- الغزالي ، كرمة ماجد عباس (٢٠٠٠) "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، **رسالة ماجستير في الإدارة** ، جامعة اليرموك، أربد الأردن،

٧- السلمي ، على ود. نهرت ل. (غير مبين) ، **سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية** ، القاهرة ، مكتبة غريب ، غير مبين الناشر .

٨- السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٠) ، **الإدارة الاستراتيجية** ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .

٩- حجى ، طارق (١٩٩٣) ، **التحول المصيري** ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .

١٠- خليل ، نبيل مرسى (١٩٩٥) ، **الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** ، القاهرة ، دار المعارف .

١١- شهيب ، محمد على (١٩٧٥) ، **استراتيجيات وسياسات الأعمال** ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

١٢- عبد الرحمن ، ابتهاج مصطفى (١٩٩٥) ، **الإدارة الاستراتيجية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية .

١٣- ماهر ، أحمد (٢٠٠٧) ،**الدليل العلمي للمديرين فـــي : الادارة الاســـتراتيجية**، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
١٤- مصطفى ، أحمد سيد (١٩٨٥) ، **الإدارة في البيئة المصرية** ، القاهرة ، غيــر مبين الناشر .
١٥- مصطفي ، أحمد سيد (٢٠٠٣) ، تحديات العولمة والتخطــيط الإســـتراتيجي ، بنها، دار الكتب .
١٣ - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني (٢٠١٠) ، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال** ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية ، المملكة المتحدة .

المراجع الأجنبية

16- Asch , David & Bowman , Cliff (1989), Readings in Strategic management ,New York. Macmillan Company .

17- David , Freed R., (1989), Concepts of Strategic Management Columbus, Merrill publishing company .

18- Higgins James M. & Vincze Julian W.(1993), Strategic Management : text and cases ,New york : Harcourt Brace Jovanovich .

19- Hofer , C.W. & Schendel , D. ,(1978), Strategy formulation Analytical Concepts ,St. Paul, West .

20- Howe , W. Stewart ,(1989), Corporate Strategy , London ,Macmillan Education Ltd .

21- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., (1985), Strategic Management and Policy : Concepts and Cases, New Jersey , Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs .

22- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., (1996),Strategic Management, New Yrk, McGraw Hill Companies , Inc., .

23- Porter , M., (1980),Competitive Strategy,New York, The free press.

الباب الخامس

قياس الأداء المتوازن لخدمة الإدارة الاستراتيجية

- الفصل الثاني عشر :

بطاقة قياس الأداء المتوازن
المفاهيم والأبعاد و الوظائف الرئيسية.

- الفصل الثالث عشر :

الخطوات المنهجية لتصميم
وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

- الفصل الرابع عشر :

المقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية
لبطاقة قياس الأداء المتوازن

الفصـــــل الثاني عشر

بطاقة قياس الأداء المتوازن
المفاهيم والأبعاد والوظائف الرئيسية

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الانتقادات الموجهة إلى الرقابة الإدارية التقليدية .
- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن .
- مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب مراعاتها.
- المنافسة في عصر المعلومات و الدور الاستراتيجي في التعامل معها .
- الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن .
- الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن .

مقدمة

ظهرت بطاقات الأداء المقارن Balanced Scorecar لمواجهة القصـــور فـــي أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عـــن التطور منذ عام ١٩٢٥ ، حيث يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التـــي نعرفها اليوم كانت موجودة بالفعل: الميزانيات ، التكاليف المعيارية ، تسعير المخزون، نموذج دوبونت .. إلخ ، وتمثل دور الرقابة الإدارية فـــي التأكـــد مـــن كفـــاءة الأداء بالشركة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزهم علـــى الإيرادات .

وبعد الحرب العالمية الثانية ، تنامت عوامل التغيير وأصـــبحت المنشـــآت أكثـــر تعقيدا، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهـــل عمليـــات الرقابـــة بالشركات بمطالب جديدة ، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقـــاييس الماليـــة، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المدى البعيد، ولهـــذا حمل عقد الثمانينيات معه عددا من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملةTQM، والكايزن Kaizen ، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها.

ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة مـــن أجـــل التخطـــيط واتخـــاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوى العوامل الداخلية والخارجية معا ، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المنشأة بالقـــدرة علـــى الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلا .

لنجاح الفكر والتطبيق الاستراتيجي استخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢. حيث تعمل علي تكوين أهداف استراتيجية واضحة ، يتم ترجمـــة هذه الأهداف إلي نظام لمقاييس الأداء ، والتي تنعكس بـــدورها فـــي صـــورة اهتمـــام استراتيجي قوي ، يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها .

ولتغطية موضوع قياس الأداء المتوازن لخدمة الإدارة الاستراتيجية ، يمكننا تناول الموضوعات التالية :

- **الانتقادات الموجهة إلى الرقابة الإدارية التقليدية .**
- **مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن .**
- **مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب مراعاتها.**
- **المنافسة في عصر المعلومات والدور الاستراتيجي في التعامل معها**
- **الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن**
- **الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن**

أولا: الانتقادات الموجهة إلى الرقابة الإدارية التقليدية

(١) تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار : حيث تمد الرقابة الإدارية بالمعلومات عن الإيرادات والتكاليف والأرباح المتعلقة بالماضي دون اهتمامها بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية المستقبلية .

(٢) عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها : فالرقابة الإدارية لاتهتم بجودة المنتج ورضاء العميل ، ووقت التسليم ومرونة العمل بالمنشأة، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية.

(٣) الاهتمام بالتفكير قصير المدى : مما يؤدى إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاهتمام بالتدريب أوبرامج الحوافز وتأجيل الخطط الاستثمارية، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل .

(٤) عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة فالأطراف صاحبة المصلحة في المنشأة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنشأة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص استثمارية بديلة .

(٥) توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، حيث تؤكد على مبلغ ومركز التكلفة وإتباع الأسس التقليدية لتخصيص التكاليف تلك التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير المنتج .

(٦) توفر معلومات تجريدية للموظفين : حيث ترتبط بشكل جامد ومحدد بالتقارير ربع السنوية والشهرية والتي تكون غالبا شديدة التعقيد، ومن ثم فهي تشكل عقبة أمام مرونة العمل عند الخط الأمامي .

(٧) ضعف الاهتمام ببيئة العمل : تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس ، ولذا فهي لا تعطى إشارات إنذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل الشركة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالبا ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهى بالطبع أكثر صعوبة.

(٨) التركيز على المنظور قصير المدى : حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى ، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير آخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل .

ثانيا: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن - كما قال كابلان ونورتن - تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة قياس الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية: (١) الجانب المالي (٢) جانب العميل (٣) جانب العمليات الداخلية (٤) جانب التعلم والنمو. وتؤثر استراتيجية المنظمة علي المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات.

وحتى يمكننا التعرض تفصيلا لمفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن ، نستعرض فيما يلي تعريفها والجوانب والاعتبارات التي اهتمت بها وأهميتها ومستويات تصور الفكر الاستراتيجي لها ، وذلك على النحو التالي :

١/٢ تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها **نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة** . وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية .

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : **أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر .كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.**

ولقد اقترح كل من كابلان ونورتن العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي ، **لقد أشارا إلى أهمية الأصول غير الملموسة**، وذلك للأسباب التالية :

١. تلعب الأصول غير الملموسة دورا في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، تحـافظ علـى ولاء العملاء الحاليين ، وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفاعلية.
٢. تدعم الأصول غير الملموسة القدرة علي تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
٣. تمكن الأصول غير الملموسة الشركات من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عاليـة وتلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفى أقصر وقت وبإنتاجية متميزة.
٤. تساعد الأصول غير الملموسة علي تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطـوير مستمر . وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.

٢/٢ الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونـات الأساسـية لنجـاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية :

- **البعد الزمني** : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمـس واليـوم وغدا، فما تفعله المنشآت اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلـول بعـد غد وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير ماليـة) بصـورة متوصلة .
- **البعد الاستراتيجي** : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المـدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى ، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبـق مـن أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضـافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظـيم حرية العمل والأداء .
- **البعد البيئي** : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عنـد القيام بتطبيق المقاييس ، ولهذا فهناك المقـاييس الخارجيـة التـي تهـتم بـالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة .

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلي مجموعـة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها. لا تعتمد بطاقـة

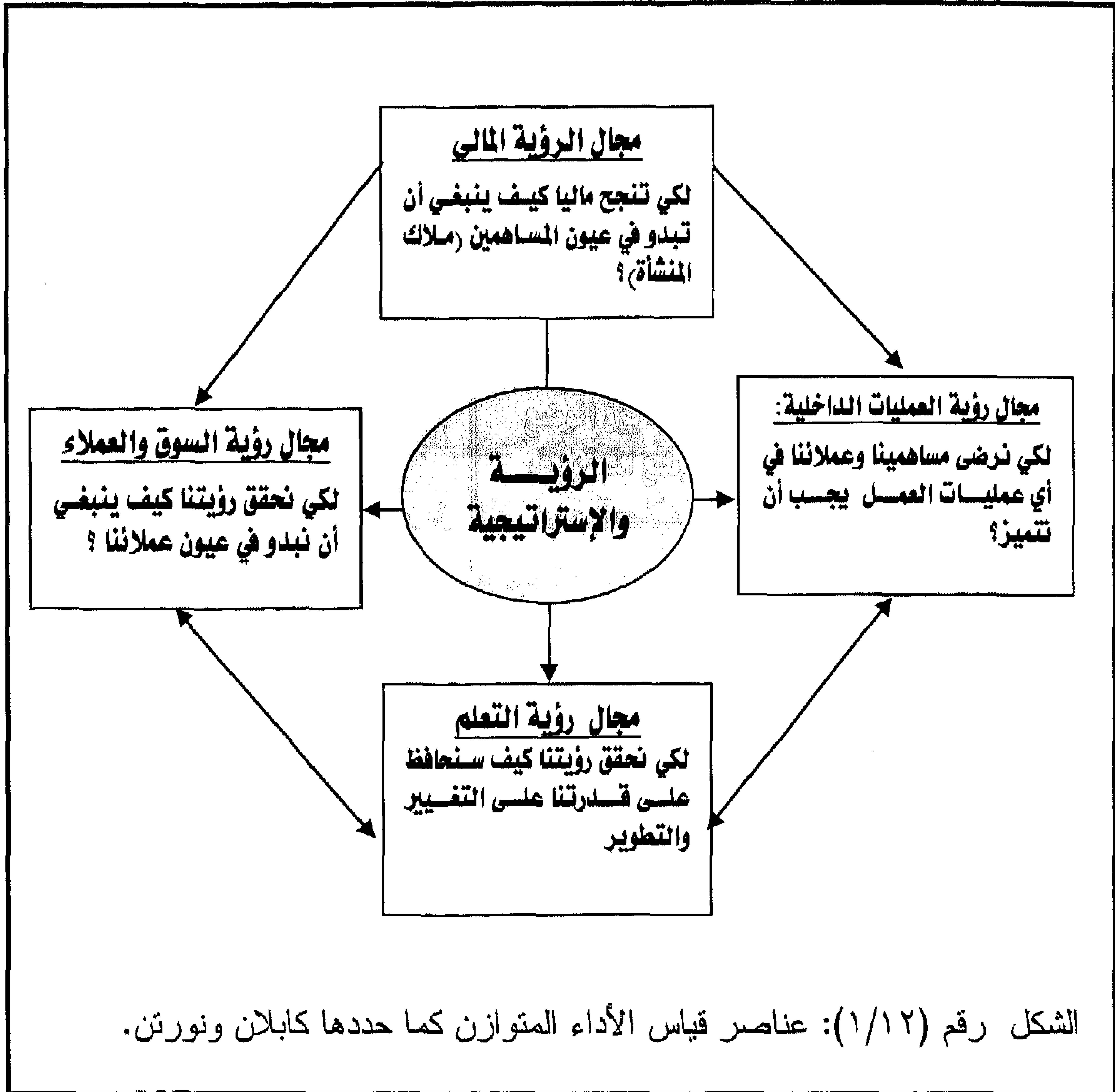
قياس الأداء المتوازن علي تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل إنها أيضا تؤكد علـــى الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنـــة مقـــاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير الأجل والطويل الأجـــل فـــي تقريـــر موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن تركيز المديرين علي الأداء المـــالي قصير الأجل مثل المكاسب الربع سنوية لماذا؟ لأن المؤشرات التشغيلية وغير الماليـــة تقيس التغيرات الأساسية التي تقوم بها المنشأة ، إن المنافع المالية لهـــذه التغييـــرات لا يمكن الحصول عليها في المكاسب قصيرة الأجل، لكن التحسينات القوية في المقـــاييس غير المالية تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علـــي ســـبيل المثـــال، السعي لزيادة رضاء العميل يشير إلي مبيعات أعلي ودخل أعلي في المستقبل. وذلـــك بالإضافة إلى أن الاهتمام يتركز على المقاييس المالية وغير المالية، كما تركز بطاقـــة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

أننا لابد أن ندرس بصورة تحليلية الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتـــوازن حتى يمكننا فهم المقاييس التي تستخدمها لمراقبة التقدم في كل جانـــب، فمـــن المهـــم معرفة العناصر الأساسية لاستراتيجية قيادة التكلفة وعمليات إعادة الهندســـة لتحســـين الجودة. كنتيجة لهذه المبادرات تخطط المنظمات لتخفيض التكاليف واســـتبعاد الطاقـــة الزائدة عن الحاجة لدعم النمو المستقبلي، لكنها لا تهدف إلي تخفيض العمالة التي يمكن أن تؤثر عكسيا علي سلوك الموظف وتعمل على تخفيض النمو المستقبلي.

٣/٢ الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمـــد علـــي المقارنـــة بـــين المنافسين، إنهم يشيرون إلي مستويات الأداء الضرورية لمقابلـــة احتياجـــات العميـــل، للتنافس بكفاءة ولتحقيق الأهداف المالية. ويوضح الشكل رقم (١/١٢) الصورة العامـــة التي يظهر عليها قياس الأداء المقارن.



الشكل رقم (١/١٢): عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن.

- **الجانب المالي:** يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الاستراتيجية الأساسية للمنظمة ، و يعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

- **جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، وقطاع شبكات الاتصال، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

- **جانب العمليات الداخلية :** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. تحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين. توجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفائدة والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين وهذا النشاط يساعد المنظمات أيضا لتقدير تكاليف المنافسين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي :

١- عملية الابتكار: خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.

٢- عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في: (أ) تحسين جودة التصنيع . (ب) تقليل وقت التوصيل للعملاء. (ج)مقابلة أوقات التوصيل المحددة.

٣- خدمة توصيل المبيعات: توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة. تهتم إدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

- **جانب النمو والتعليم** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات: (١) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا الشركة سنويا) وإنتاجية الموظف. (٢) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة. (٣) التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد علي حوافز الفرد أو المجموعة.

٢/٤ أهمية الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن

لبيان أهمية الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن عرض البعض المثال التالي: تخيل أنك دخلت كابينة القيادة لطائرة حديثة جداً في طريقك لقضاء إجازة بصحبة أسرتك ، اشترتها احدي شركات الطيران العالمية حديثا ورأيت أمام قائدها مؤشراً واحدا فقط للقياس ، ودار بينك وبين قائدها الحوار التالي :

س : أنا مفاجئ لرؤية مؤشر واحد فقط للقياس، ماذا يقيس؟

ج : يقيس سرعة الطيران.

س : هذا جيد حيث إن سرعة الطيران مهمة بالتأكيد، ولكن ماذا عن الارتفاع ألا يكون مؤشر الارتفاع مفيداً أيضاً؟

ج : لقد تدربت على الارتفاع في مجموعة الرحلات الأخيرة وأصبحت جيداً جداً، أما الآن يجب التركيز على إجادة سرعة الطيران.

س : لكني لاحظت بأنك لا تضع مقياساً للوقود، ألا يكون ذلك مفيداً ؟

ج : أنت محق، الوقود هام لكني لا احتاج إلي مؤشر الوقود في هذه الرحلة حيث أنني سأركز على سرعة الطيران ولكني أنوي التركيز على استهلاك الوقود في مجموعة الرحلات القادمة

هل ستقبل بركوب تلك الطائرة بعد هذا الحوار مع الطيار؟

في الحقيقة أنك لن تركب تلك الطائرة بعد هذه المحادثة حيث أن أي طيار لا يحلم بقيادة طائرة حديثة في المجال الجوي مسترشداً بأداة واحدة لقياس جانب واحد فقط من جوانب قيادة الطائرة.

وعليه فإن قيادة المنظمات في عالم الأعمال الحالي عملية معقدة كقيادة تلك الطائرة الحديثة فمثل الطيارون، يحتاج المديرون التنفيذيون إلى مؤشرات وأدوات تقيس جوانب عديدة من البيئة والأداء وذلك لمراقبة سير المنظمة نحو النتائج المستقبلية المرجوة ، لذلك لا يجب أن نعتقد بعد ذلك بأن المديرين التنفيذيين لا يحتاجون إلا إلى أدوات قياس كاملة لإدارة منظماتهم.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. يركز القياس المتوازن للأداء على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تقوم بتحفيز هذا الأداء حتى تتحقق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء عن طريق ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال.

الفكرة الأساسية هي التركيز على جميع المجالات التي تهم المنظمة ، لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط ، والخطوة التالية هي محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة التي يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول الشركة إلى الأهداف المرجو تحقيقها . ولذا يجب أن تطبق بطاقات القياس المتوازن بشكل دوري (مثل مرة كل سنة إلى مرة كل اثنان أو ثلاث سَنَواتٍ) مما يقلل من العبء على الموظفين وتشجع جهود التحسين المستمرة .وبذلك تمكن بطاقة قياس الأداء المتوازن من تتبع النتائج المالية وفي نفس الوقت تراقب التطوير في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل.

٢/٥ مستويات تصور الفكر الاستراتيجي لبطاقة قياس الأداء

تعتمد خطط بطاقة الأداء المتوازن على رؤية تمكن من التعامل مع العملاء/ الشركات من مختلف الأحجام والخصائص . ويمكن النظر إلى مستويات التصور الاستراتيجي لبطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال ثلاثة مستويات ، وذلك على النحو التالي :

المستوي الأول : صياغة رؤية المنظمة .

تهتم المنظمة هنا بصياغة رؤيتها المستقبلية ، ويتطلب ذلك منها الإجابة أولا عن السؤال التالي : ماذا حدث في الصناعة ككل وماذا يخفي لنا المستقبل؟ وما هي الاتجاهات العامة ؟ وثانيا يتم توجيه سؤال آخر يتمثل في : ماهي رؤيتي / رؤيتنا وكيف نري شركتنا خلال العشر أو الخمس سنوات المقبلة .

المستوي الثاني : يتعلق بالمجالات الأربعة التي ستستخدمها المنظمة وتعتمد عليها في اختبار رؤيتها واستراتيجيتها ، والتي تتمثل فيما يلي :

١ – **المنظور المالي:** لتحقيق النجاح في الجانب المالي . كيف يجب أن تظهر أمام حملة الأسهم والملاك ؟ هذا المعيار يقيس النتائج المجردة التي تقدمها الشركة لحملة الأسهم وترتبط مع المجالات الثلاثة اللاحق ذكرها بعلاقة السبب والنتيجة حيث بدون النجاح في هذا الجانب يصبح الوضع المالي المستقبلي للمنشاة غير مضمون .

٢ – **منظور العميل :** لتحقيق رؤيتنا علينا الإجابة عن التساؤل الجوهري : كيف نحب أن يرانا عملائنا؟، ويتطلب ذلك بدوره تدعيم وإدارة العلاقة مع العميل والحرص على تنميتها باستمرار .

٣ – **منظور العمليات الداخلية :** لإرضاء حملة الأسهم والعملاء ماهي العمليات التشغيلية التي يجب علينا القيام بها ؟ والامتياز فيها ؟ هذا المجال يركز الانتباه علي العمليات التشغيلية الأساسية للقيام بالأعمال . هنا نولي الاهتمام بالتفاعل بين الشركة والعميل . ماهي العمليات التي تغضب العملاء ؟ وما الذي يرضيهم ؟

العديد من المنظمات يري أن تطوير العمليات الداخلية يعد محددا أساسيا وظاهرة تقود للنجاح ماليا في المستقبل .

٤ – **منظور التعليم والنمو/ والتجديد والتقدم** : لتحقيق رؤيتنا كيف يمكنا الحفاظ علي قدرتنا علي التغيير والتطوير؟ هذا المجال يوجه الانتباه نحو الأشخاص والأنظمة والمعلومات في المنظمة .

إذا قمنا باستثمار مناسب في هذه الجوانب . فان النجاح علي المدى البعيد سوف يكون مضمونا هذان المستويان يقدما صورة كبيرة واهتمام بالأهداف والمقاييس الاستراتيجية ولكن تصديق ودعم المديرين والملاك لمرؤوسيهم ضروري جدا . حيث بدون هذا الالتزام من التصديق والموافقة من قبل المدير لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل ناجح ، وهذه المهمة بالذات لا يمكن تفويضها. بالإضافة إلي ذلك يمكن تحقيق فائدة كبيرة من وراء إقحام كل أفراد الفريق و المنظمة في حوار يهدف إلي فهم كل النقاط موضع النقاش، كما أن جميع أفراد المنظمة لابد أن يدعمون بشكل كامل وشخصي الاتجاه والأهداف الاستراتيجية.

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أسس جوهرية من بينها أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دورا مهما في قيام بطاقة الأداء المتوازن بدورها المنشود وتحقيق أهدافها المرجوة ، ومن ثم فالعميل لابد أن يضع معايير للأداء ، وبعد ذلك تتم عملية قياس الأداء ، ولابد أن يتم تجميع وتحليل المعلومات، ولابد أن تعرض النتائج بشكل واضح. ويمكن الاستعانة ببرامج ميكروسوفت ، فهي تعتبر مناسبة للشركات المتوسطة و صغيرة الحجم لتخزين واستخدام أنواع المقاييس التي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن لميكروسوفت اكسيس إجراء الأسئلة والاستفسارات. والتقارير المتعلقة بها والتي يمكن أن تظهر بدقة ، ويتم طبعها في أقصر وقت ممكن. وذلك بعكس التقارير السنوية أو الربع سنوية والتي تتقادم وتكون غالبا غير صالحة وغير ملائمة عند طبعها.

المستوي الثالث : يتعلق بتفاصيل التطبيق

هنا تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالعميل عبر تحليل يهدف إلي اختبار التفكير فـــي الأربعة منظورات مجتمعة خلال عمليات التطبيقات.

ثالثا: مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن والمخاطر الواجب مراعاتها.

تتميز بطاقة قياس الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها ، هذا إلى جانب تخوف البعض منها للعديد من المخاطر المترتبة على تطبيقها ، وفيما يلى نلمح لأهم تلك المميزات والمخاطر .

٣/١ مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

١- **توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة** : علي سبيل المثال يتمثل هدف الشركة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، لذلك فان بطاقة قياس الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلي تحسينات في العمليات الداخلية. يؤدى هذا في المقابل إلي زيادة رضاء العميل وحصة السوق وأيضا الدخل التشغيلي وثروة المساهمين. إن كل مقياس في بطاقة قياس الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الاستراتيجية التي تؤدى لتحقيق النتائج المالية.

٢- **تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة** : ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية إلي مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. واسترشادا ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلي تحقيق استراتيجية الشركة وقامت بعض الشركات بتطوير بطاقات قياس الأداء المتوازن إلي مستويات الأقسام.

حيث تتطلب الاستراتيجيات المختلفة بطاقات مقاييس مختلفة ، فبفرض أن شركة معينة تتبع استراتيجية معينة لمفاضلة المنتج وذلك بتصميم منتجات معينة لعمل رقائق شبكات الاتصالات. فالأمر يتطلب هنا تصميم لبطاقة القياس يتناسب مع استراتيجيتها. علي سبيل المثال في الجانب المالي: تقيم كم من دخلها التشغيلي يأتي من وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها أما في جانب العميل: تقيس نسبة إيراداتها من المنتجات الجديدة

والعملاء الجدد، أما في جانب العمليات الداخلية: تقيس تطور قدرات التصنيع المتقدمة لإنتاج الرقائق. أما في جانب النمو والتعلم : تقيس وقت تطوير المنتج الجديد، وبالطبع تستخدم بعض المقاييس المتواجدة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لشركة أخرى على سبيل المثال: نمو الإيراد ، ومعدلات إرضاء العميل ، أوامر وقت التوصيل ، والتسليم في الحال ، نسبة عمال الصنف الذين تم تشجيعهم لإدارة العمليات، معدلات رضاء الموظف ، هي مقاييس هامة في الاستراتيجية الجديدة ، وما يجب الحرص عليه ومراعاته بدقة أن تتناسب بطاقة قياس الأداء المتوازن مع استراتيجية الشركة.

٣- **تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلي الربح علي المقاييس والأهداف المالية.** في بعض الأحيان ينوي المديرين الاعتماد علي الابتكار، والجودة ورضاء العميل في حد ذاتها ، حتى لو لم تحقق أرباحا مادية. كما تؤكد بطاقة قياس الأداء المتوازن علي المقاييس المالية كجزء من برنامج لتحقيق أداء مالي مستقبلي. وعندما تكون مقاييس الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات مناسبة ، فإن العديد من المقاييس غير المالية تخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي ، ففي العديد من الشركات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلي تحسينات في العوامل المالية، لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على :

- إيجاد علاقات طويلة مع العملاء.
- تقديم منتجات حديثة ومتطورة وبجودة عالية.
- تقديم منتجات تواكب الحاجات والرغبات وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات إنتاج قصيرة.
- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.
- التمكن من استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات أفضل استخدام.

٤ – **تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي** : فالنظام المحاسبي التقليدي في بيئة تحكمها التقارير السنوية والتقارير ربع السنوية ويركز هذا النموذج على بناء الأصول الداخلية

الملموسة ويجب على هذا النموذج التوسع ليتضمن تقييماً للأصول غير الملموسة والتي تمثل عنصراً حرجاً في نجاح المنظمات.

إن إضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم تمكن المنظمة من :

- توصيل التطوير إلى الأطراف الداخلية والخارجية
- إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عندما يتم استهلاك المنظمة لأسهمها في الأصول غير الملموسة.

٥- **تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس** . متجنبة توالد مقاييس عوامل الإدارة لنجاح الاستراتيجية.

٢/٣ المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيــق بطاقــة قيــاس الأداء المتــوازن ما يلي:

١- لا تفترض أن علاقات السبب والنتيجة مطبقة كأنها مجرد افتراضات وهناك تحدي هام هو تحديد قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية ، لذلك فان المنظمة يجب أن تضع الدليل لهذه الارتباطات ، وبمرور الوقــت ومــع الخبرة يجب أن تبدل المنظمة بطاقات قياس الأداء المقارن الخاصة بها لتحتــوي هذه المقاييس.

٢- لا تبحث عن التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت وقد لا يكون هذا المدخل مناسب لأن المبادرات قد تحتاج لأن تتم عبر عدة أهداف استراتيجية علي ســبيل المثال تأكيد الجودة والأداء في الوقت المحدد عند نقطة معينة قد لا يكــون مطلبــا مستحقا ، كما أن التحسين الأبعد في هذه الأهداف قد يكون غير مناسب مع تعظيم الأرباح .

٣- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط حيث تحتوي بطاقة قياس الأداء المتوازن في بعض الشركات كلا من المقاييس الموضوعية مثل الدخل التشغيلي من ريــادة التكلفة ، حصة السوق ، تكلفة التصنيع ، وأيضا المقاييس غير الموضوعية مثــل

معدلات رضاء العميل والموظف، وعند استخدام المقاييس غير الموضوعية يجب أن تكون الإدارة حذرة وتتحرى الدقة.

٤- لا تفشل في اعتبار كلا من التكاليف والأرباح للمبـادرات مثـل الإنفـاق علـي تكنولوجيا المعلومات والبحوث والتطوير قبل احتواء هذه الأهداف في بطاقة قياس الأداء ولا يجب أن تركز الإدارة علي المقاييس التي لم تنتج عن منافع مالية كلية طويلة الأجل.

٥- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، فيعطـى المـديرين أهمية لتلك المقاييس (التي سيعتمد عليها لقيـاس أدائهـم – باسـتثناء المقـاييس المالية – عند تقييم الأداء) ، وقد يقلل ذلك من الأهمية التـي يعطيهـا المـديرين للمقاييس المالية .

رابعا: المنافسة في عصر المعلومـات والـدور الاسـتراتيجي فـي التعامل معها

لقد تحول العالم من العصر الصناعي إلـى عصـر المعلومـات ، أثنـاء الفتـرة الصناعية نجحت الشركات عن طريق استغلال مزايا واقتصاديات الحجم الكبيـر فـي الإنتاج وتم استحداث وتطوير نظام التحكم المالي ليسهل عملية مراقبة توظيف الأصول المادية والمالية. خلال تلك الفترة عاشت الشركات في بيئة عمل مريحة بدون منافسة حيث قدمت الحكومات الحماية ضد أي شركة تقدم منتجاً أكثر إبداعية فـي الجـودة أو السعر. ولكن في عصر المعلومات زالت الحمايات التي فرضتها الحكومات وظهـرت حركات الخصخصة وأدي لتدمير الشركات التي كانت محمية وأعتمـد النجـاح علـى القدرة على إدارة الأصول الملموسة والأهم منها الأصول غير الملموسة .

إن المنظمات التي تعمل في عصر ثورة المعلومات تقوم على مجموعة جديدة من الافتراضات ، عليها أن تراعى متطلبات التعامل مع بيئة العمل الجديدة:

٤/١ الوظائف المتكاملة

أدى الاهتمام المتزايد بالتخصص الوظيفي أثناء العصر الصناعي إلى عدم كفـاءة الأداء بشكل كبير، كما أدى إلى المفاضلة بين الأقسام الوظيفية وإلى بطء ردود الأفعال، بينما في عصر المعلومات تم تقديم الوظائف المتكاملة(فرق العمل) والتي قدمت مزايـا التخصص بصورة سليمة بجانب السرعة والكفاءة وجودة أداء العمليات المتكاملة.

٤/٢ الربط بين العملاء والموردين

تعاملت الشركات في العصر الصناعي مع العملاء والموردين مـن خـلال دفـع المنتجات والخدمات من خلال عمليات متسلسلة ، حالياً قدمت المنظمات تكـاملاً بـين عملية التوريد، الإنتاج، وتقديم المنتجات للعملاء من خلال عمليـات مدروسـة مسـببة بطلبات العملاء وهذا يمكن كل الوحدات المشتركة في سلسـلة القيمـة مـن ملاحظـة تحسينات كبيرة في التكلفة الجودة وفترات التقديم.

٤/٣ تقسيم العملاء

اهتمت الشركات في العصر الصناعي بتقديم منتجات قليلة التكلفة ، ولكنها ذات خصائص واحدة لجميع العملاء ، ولكن الواقع يقول بأن عملاء العصر الحالي لهم احتياجات متعددة وأكثر تخصيصاً.

٤/٤ العالم المفتوح

تعمل الشركات حالياً في عالم مفتوح بدون حدود ، ولذلك تنافس الشركات أفضل الشركات في العالم ، ولذلك يجب توفير الكفاءات والمزايا التنافسية من العمليات العالمية إلى العملاء المحليين.

٤/٥ الإبداع والتطوير

حتى تنجح الشركات في المدى الطويل يجب الاستمرار في إدخال التحسينات على المنتجات وذلك للتقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات ، وحتى يمكنها أيضا مواجهة التناقص المستمر في المبيعات خلال دورات حياة المنتجات.

٤/٦ العمالة ذات المعرفة الواسعة

تنظر الشركات حالياً إلى العمالة بأنها أداة حل المشكلات وليست عنصراً من عناصر التكلفة المتغيرة، ومن ثم عليها توفير العمالة التي تمتلك القدرة والمهارة ولديها القابلية للنمو والتعلم والمعرفة .

خامسا: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة عن طريق:

٥/١ توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

٥/٢ توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة.

فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

٥/٣ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

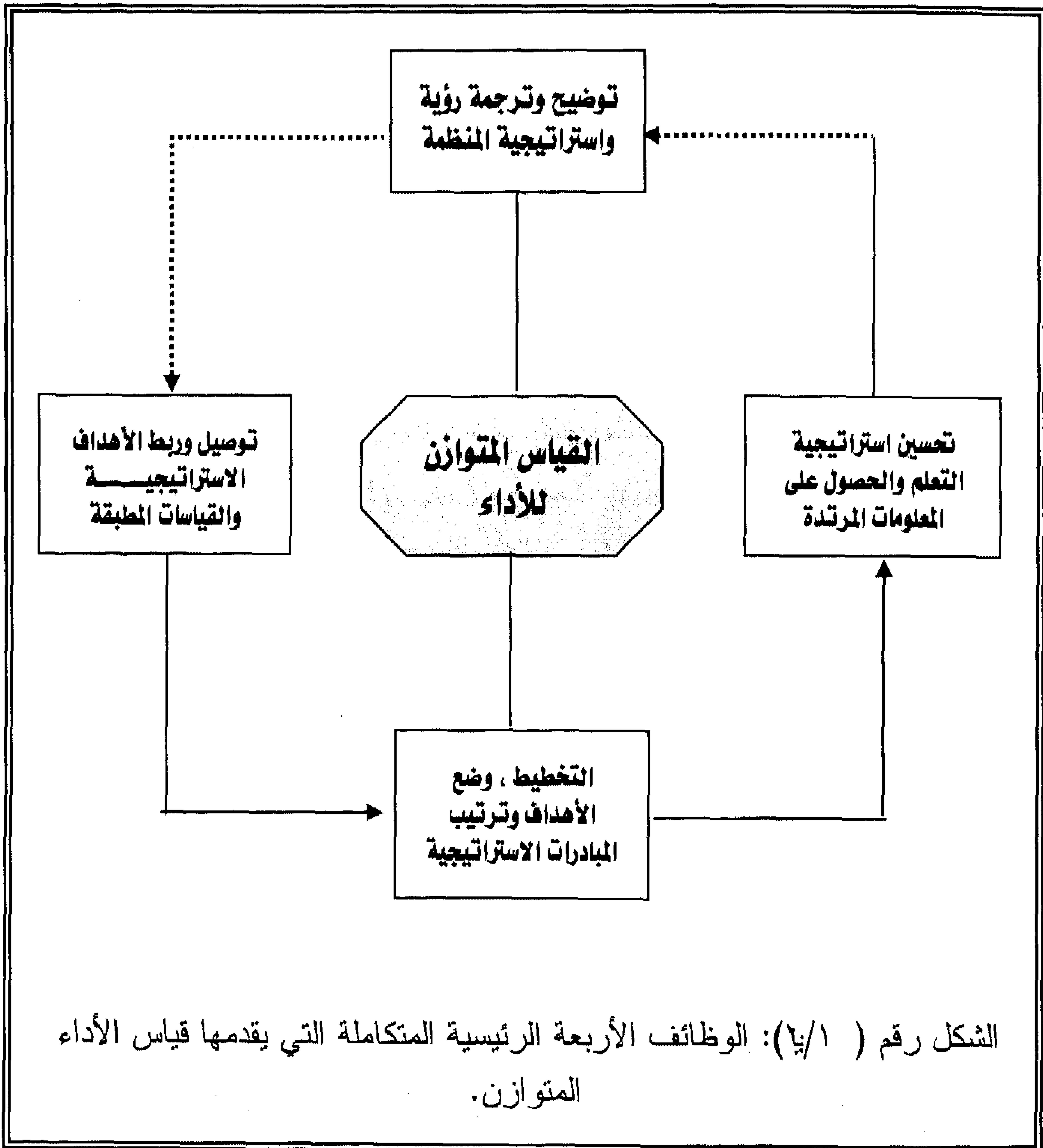
يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.
- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

٢ وهذا يمكن من التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين حيث يمكـــنهم قيـــاس الأداء مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيج ذلك.

ويبين الشكل رقم (٢/١) الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قيـــاس الأداء المتوازن.



الشكل رقم (١/٢): الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن.

لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى بطاقات قياس الأداء المتوازن ؟ والإجابة باختصار: حتى تتمكن من إدارة عملياتها بفعالية ، وكلنا يعرف أن ما لا يمكن قياسه ، لا يمكن إدارته .

بعض المنظمات تعتمد فقط على المقاييس المالية وتحقق الأداء ، إن قياس الأداء المتوازن يحتفظ بالقياسات المالية كمؤشرات تلخص موقف العمل ولكنها تركز على مجموعة متكاملة من المعايير التي تربط كل من : العملاء والعمليات الداخلية بأداء النظام والنجاح المالي طويل المدى.

سادسا: الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية :

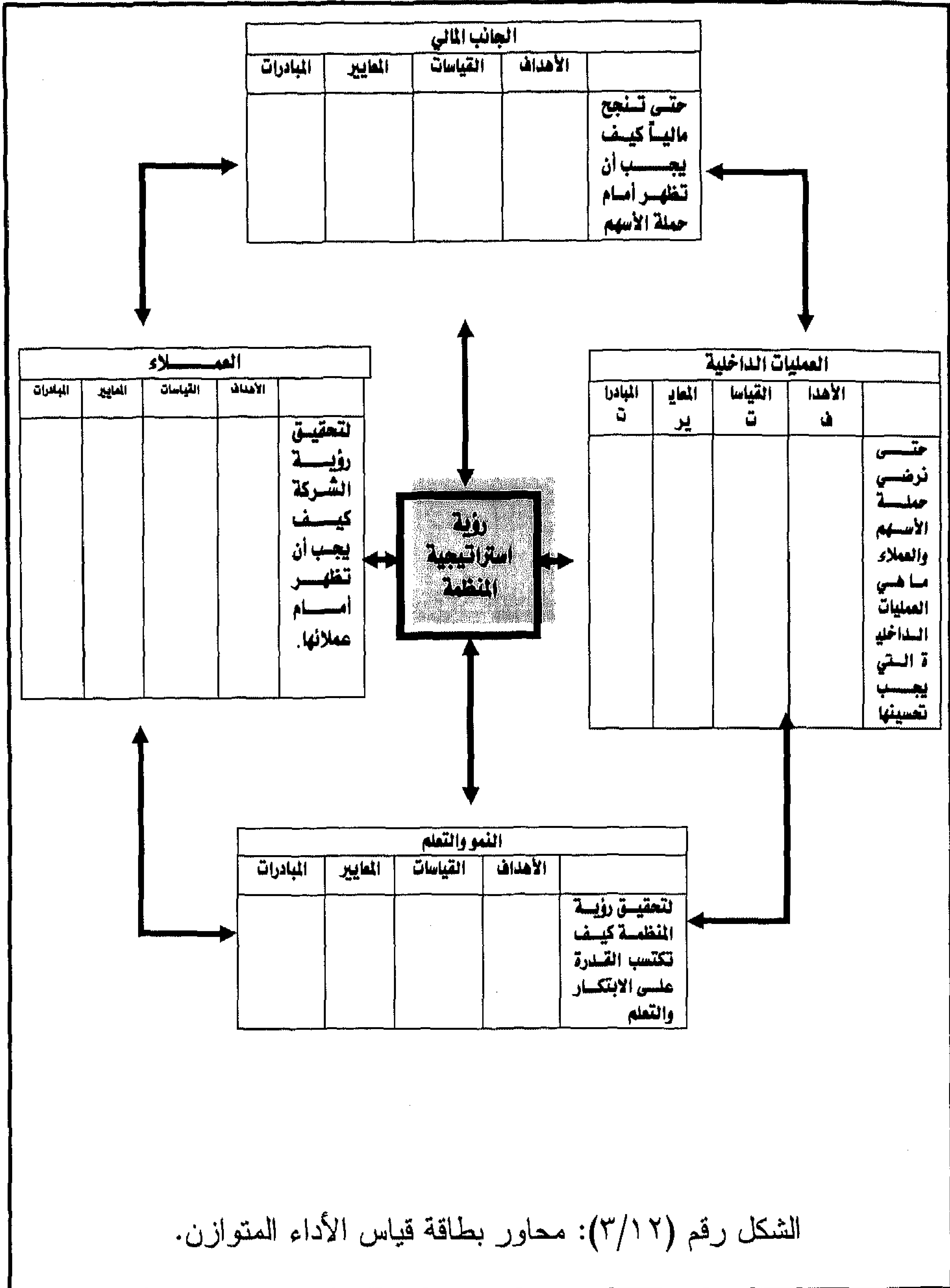
١ – الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

- **الجانب المالي** : تتضمن قياسات تقيس ربحية المنظمة.
- **جانب العملاء** : يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستستخدمها المنطقة ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد ، حصر المنظمة من السوق.
- **العمليات الداخلية** : يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من : الوصول للأهداف المقدمة ، إرضاء حملة الأسهم. إن القياسات التقليدية تراقب وتساعد على تطوير العمليات الحالية ولكن القياس المتوازن للأداء تحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء.
- **النمو والتعلم** : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، النظم، الإجراءات. وبذلك يجب الاستثمار في: إعادة تطوير الأفراد ، تطوير النظم ، تطوير الإجراءات.

٢ – المحاور التي يحتوى عليها كل جانب : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية :

١. الأهداف **Objectives**
٢. القياسات (المؤشرات) **Measures**
٣. المعايير(النتائج المستهدفة) **Target**
٤. المبادرات **Initiatives**

عن طريق استخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجـــاد وتحقيــق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبلين وكيف تحسن المنظمات القــدرات الداخليــة لتحســين الأداء المستقبلي ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمــة كمــا تحدد محفزاتها وذلك ليتم تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلـــة المــدى. ويوضـــح الشكل رقم (٣/١٢) المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانـــب بطاقـــة قيــاس الأداء المتوازن .



الشكل رقم (٣/١٢): محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ويسهم الشكل السابق في معالجة المشكلة التي تواجه الأشخاص الذين يسمعون أو يقرأون عن" بطاقات الأداء المتوازن" ، مع عدم تصورهم بشكل حسي لماهية هذا الشيء المسمى ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)...وعليه فقد تسهم هذه المصطلحات في تحقيق الغرض المنشود في إيصال الفكرة...

الجانب (Dimension or Perspective)

وهو أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحـوي كـل جانـب مجموعة من الأهداف التي تصب فـي اتجـاه معـين، والمؤشـرات ، والمعـايير ، والمبادرات .

الأهداف (Objectives)

والأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمـل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيـق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠%

المؤشرات (measures or Indicators)

وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.

مثال ذلك : مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

المعيار (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سـلبا أو إيجابـا) عـن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية اسـتقراء الحالة بشكل سريع.

مثال ذلك : ٨٠%.

المبادرات (Initiatives)

وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

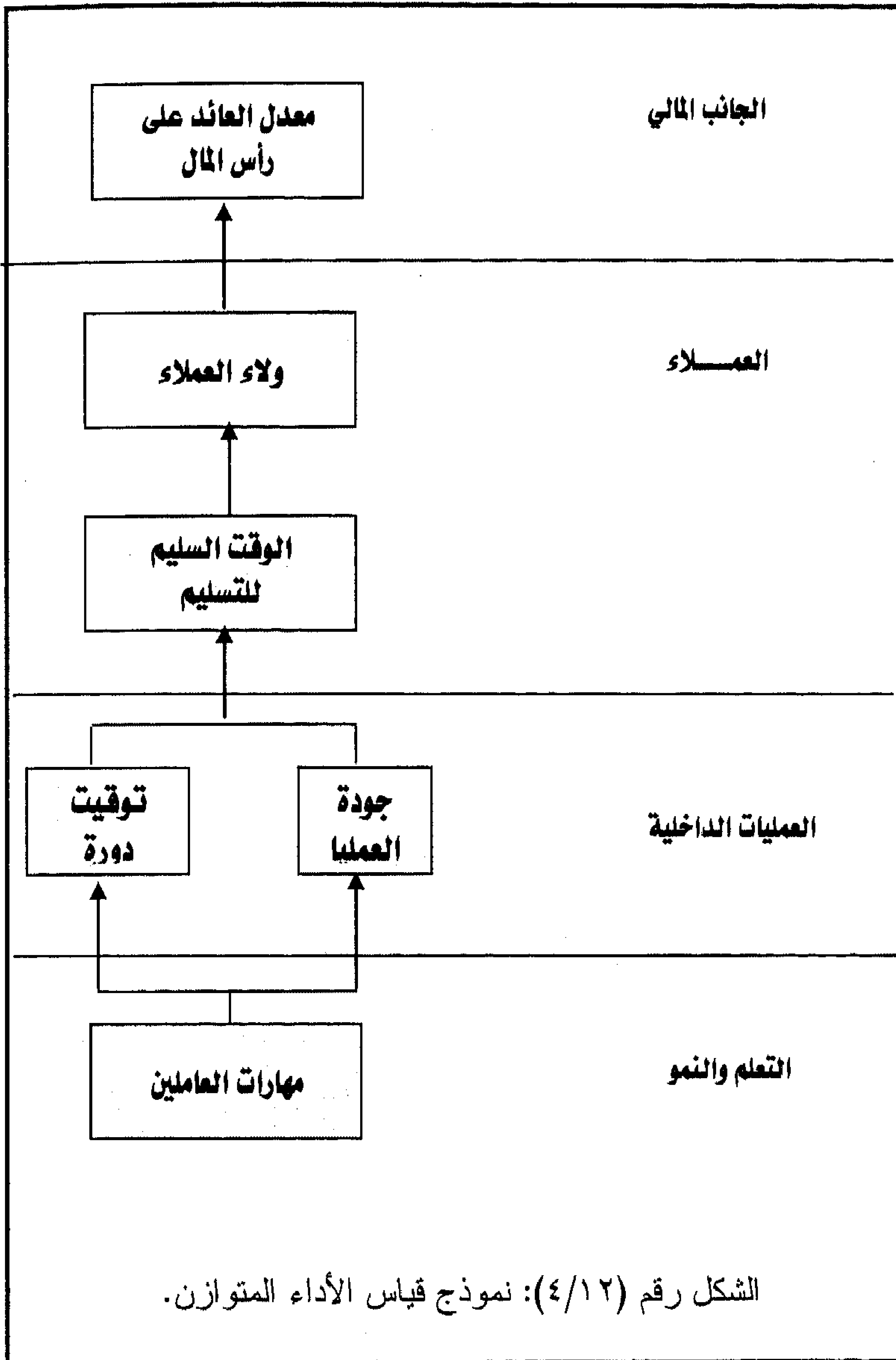
مثال ذلك :

- فتح فروع جديدة
- توسيع مكاتب خدمات العملاء

٣- العلاقات السببية

كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء وذلك يبين الولاء إذن يتم أدارج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول علية بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (ثم إدراجهم في جانب التعليم والنمو). ويبين الشكل رقم (٤/١٢) هذا المثال مقسما إلى أربعة عناصر رئيسية تكون نموذجا لقياس الأداء المتوازن:



الشكل رقم (٤/١٢): نموذج قياس الأداء المتوازن.

٥ – هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنهـا لا تقدم دليلا قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجـب التركيـز علـى إرضـاء العملاء، الجودة...حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب والتي تمكن المنشآت مـن تقديم نفس كمية المخرجات بكمية مدخلات أقل.

٦ – أربعة جوانب فقط: هل هي كافية؟

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضـافة عناصـر أخري إليها حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع منظمـات أخرى جانب الموارد البشرية .

٧ – الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحـدات الاسـتراتيجية داخـل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسـلة تحقيـق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

الفصـــــل الثالث عشر

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الخطوة الأولــى : صياغة الرؤية التنظيمية .
- الخطوة الثانيــة : تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة.
- الخطوة الثالثــة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة .
- الخطوة الرابعــة : تحديد القياسات .
- الخطوة الخامسة : صياغة الأهداف ووضع خطة العمل .
- الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية .
- الخطوة السابعــة : المتابعة والتصميم .

مقدمة

يمثل قياس الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات، وليس لوضعها أو صياغاتها حيث إنها تترجمها إلى أهداف محددة وقياسات لتلك الأهداف ثم تراقب تنفيذ هذه الاستراتيجيات. ويؤكد قياس الأداء المتوازن على أن القياسات المالية وغير المالية جزء من نظام المعلومات لجميع العاملين بجميع المستويات حيث أنه ييسر على موظفي الخطوط الأمامية فهم نتائج قراراتهم وأفعالهم مالياً، كما يساعد المديرين التنفيذيين على فهم محفزات النجاح المالي طويل المدى.

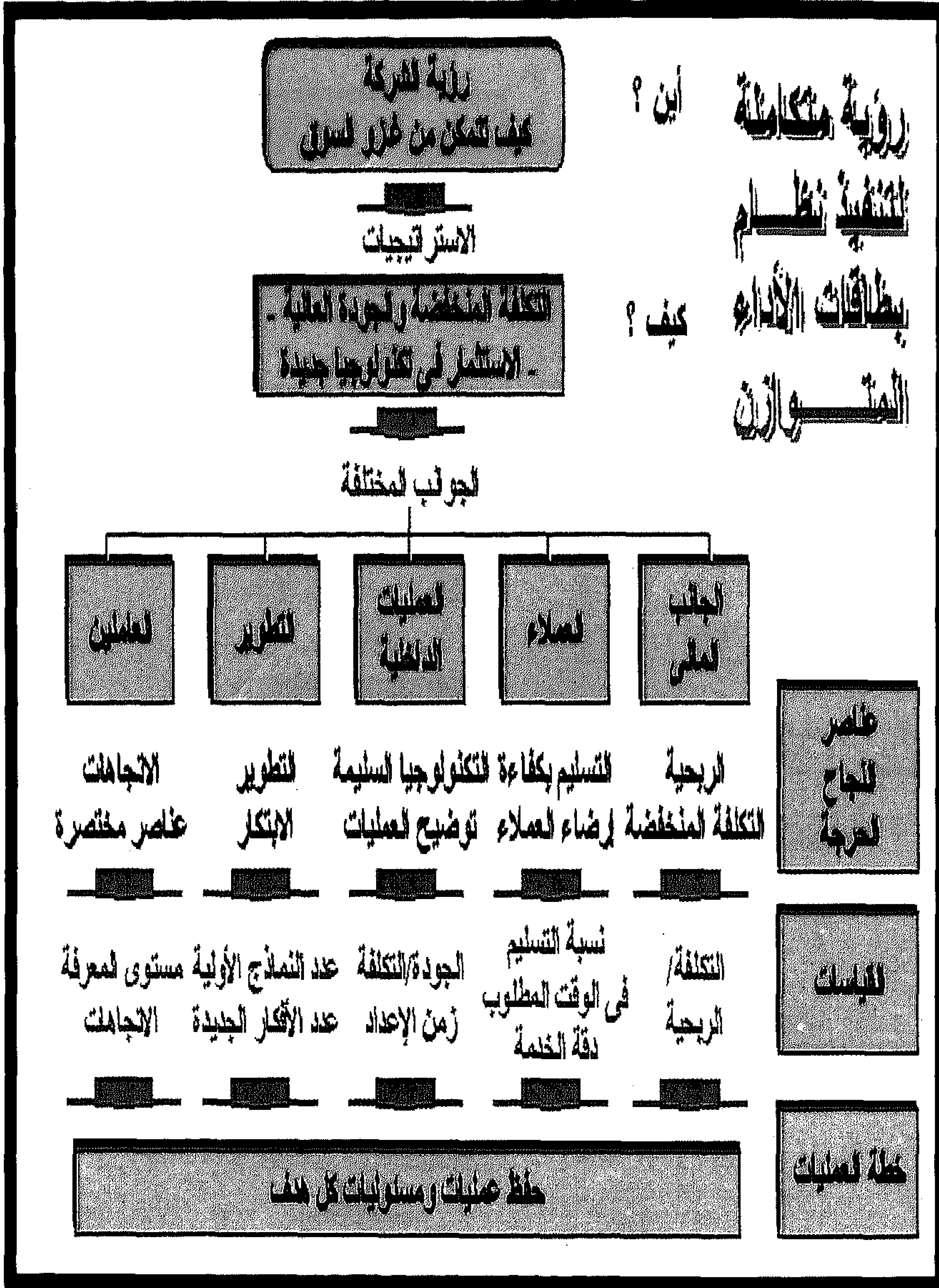
إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين كل من :

- قياس الأداء لجانب العملاء وحملة الأسهم والعمليات الداخلية الحرجة المرتبطة بهم مع التطوير والتعليم والنمو.
- قياسات أداء الأعمال الماضية والعمليات المستقبلية.
- قياسات الأداء الموضوعية وغير الموضوعية.

إن عملية قياس الأداء المتوازن، وجودة العمل فيها ، سوف تتحسن تحسناً ملحوظاً إذا تم تزويد المشاركين بمستندات وثيقة الصلة إلى جانب منح الفرصة للاستفسار والاستفهام عنها. إن الفهم والاستيعاب الكامل للوضع الكلي الناتج من إعطاء المنظمة المعلومات والوقت الضروريين سيؤتي ثماره مرات ومرات في المراحل التالية من العملية عندما يعود المشاركون لمباشرة مهام وتطبيق خططهم.

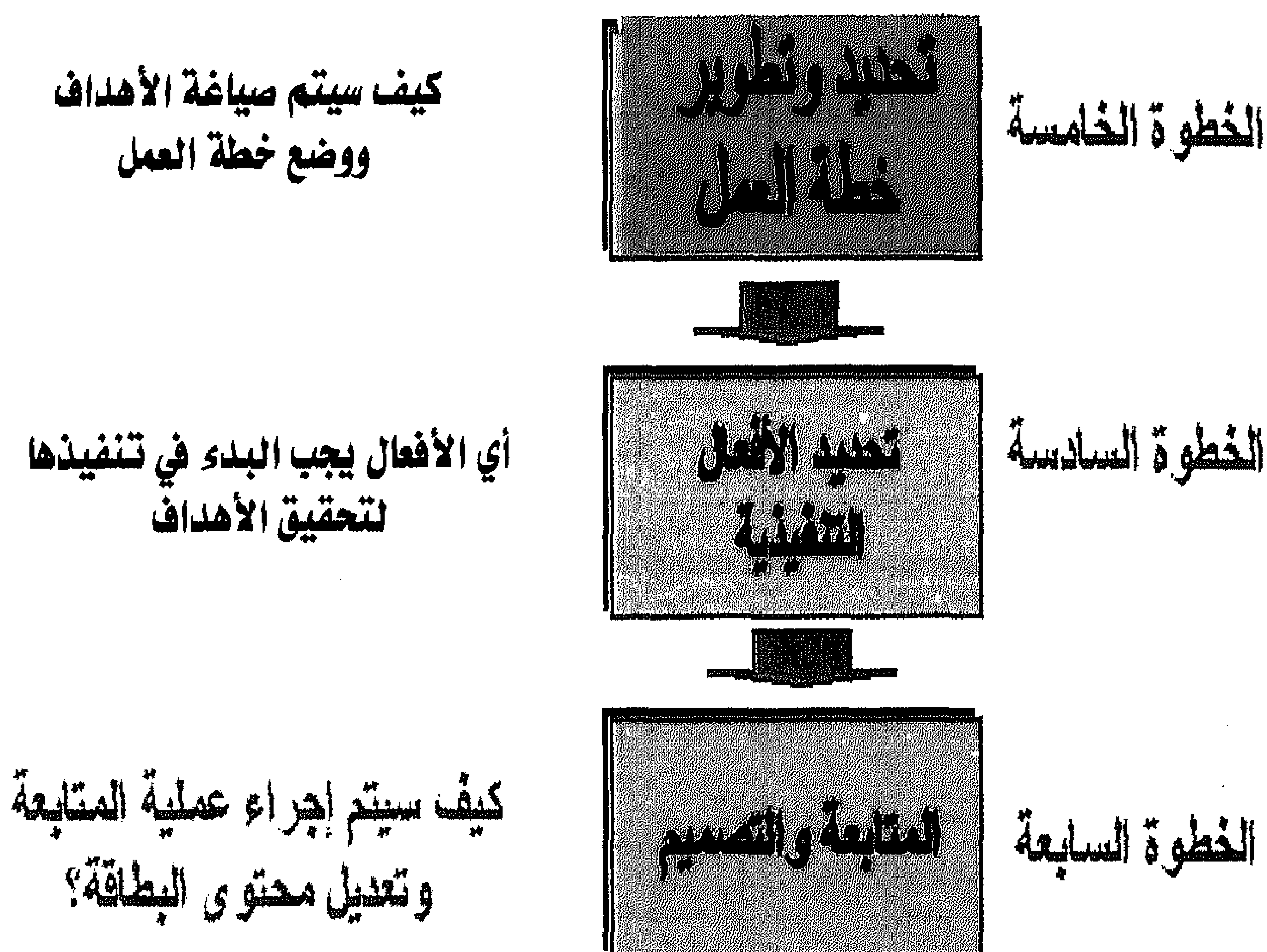
ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حده ، ويوضح الشكل رقم(١/١٣) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن .

كما يوضح الشكل رقم (٢/١٣) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن:



الشكل رقم (١/١٣) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن.


خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن
الخطوة الأولى
رؤية المنظمة
تحديد رؤية المنظمة أو الوحدة الإنتاجية
الخطوة الثانية
تحديد الاستراتيجيات
أى الاستراتيجيات التى يجب اتباعها
وأى الأشياء يجب التركيز عليها
الخطوة الثالثة
تحديد العناصر الحرجة فى النجاح
أى الأشياء يجب التركيز عليها
حتى تنجح المنظمة
الخطوة الرابعة
تحديد القياسات
ما الذى يجب قياسه ؟



الشكل رقم (٢/١٣): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أولا: الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

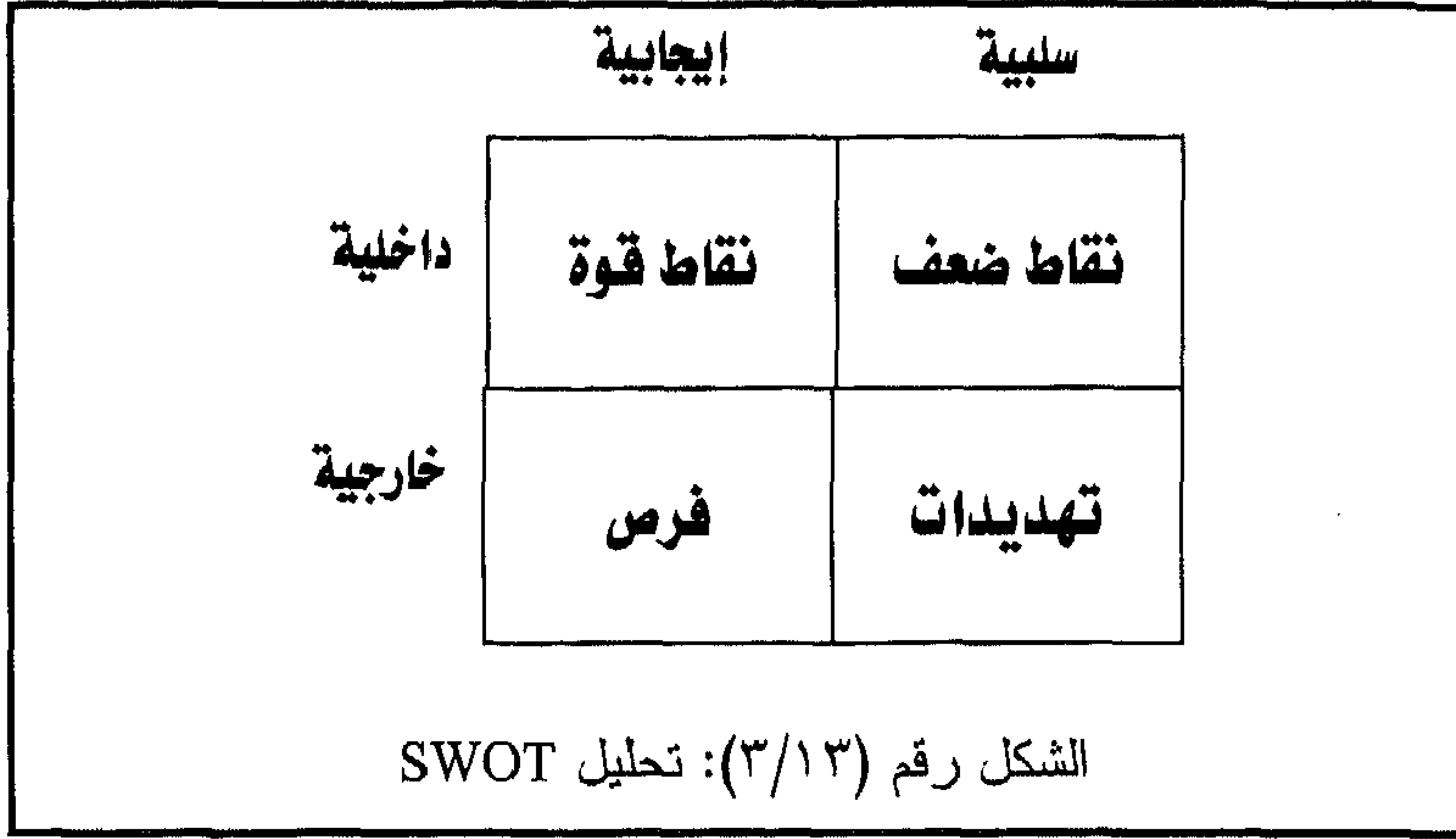
وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو التالي:

١/١ تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها. حيث أنه مطلوب هنا بجانب الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية ، والشكل الملائم لأداء هذا العمل عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة. وفي المقابلات ، يجب النظر للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الاستراتيجية، مثل نموذج **SWOT** ، ونموذج بورتر**PORTER** ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة :

أ - الاعتماد على نموذج SWOT

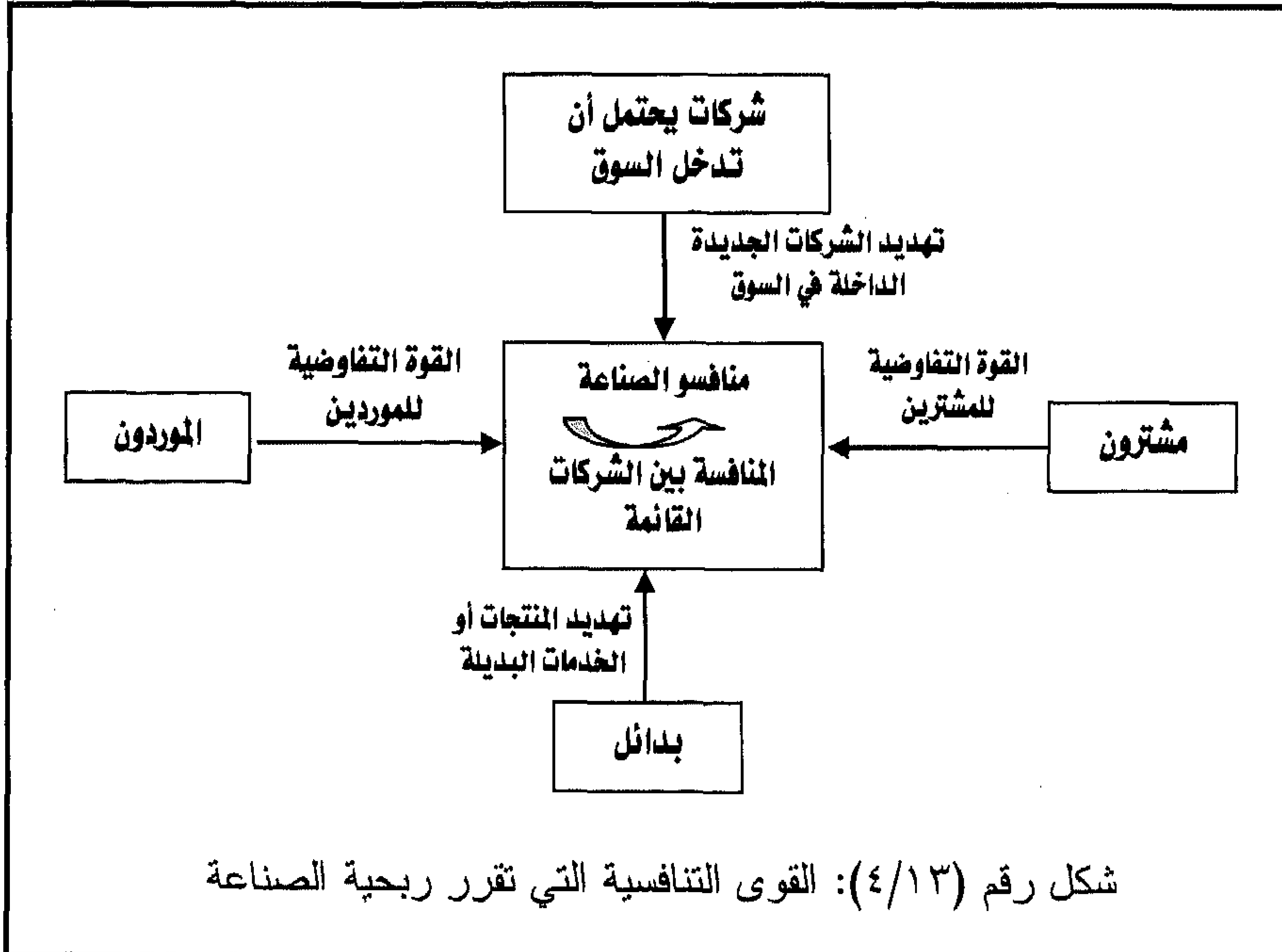
يمكن القول بوجه عام أن التفكير العملي في الإدارة الاستراتيجية تأثر تأثراً شديداً بنموذج SWOT (نقاط القوة / الضعف / الفرص / التهديدات) الذي طرح في أوائل السبعينيات ، أنظر الشكل رقم (٣/١٣) . وبمساعدة هذا النموذج، يمكن للشركة أن تحلل ما يمكنها أن تفعله اليوم (نقاط قوة وضعف المنشأة) وما يمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الخارجية) .



الشكل رقم (٣/١٣): تحليل SWOT

ب - الاعتماد على نموذج بورتر

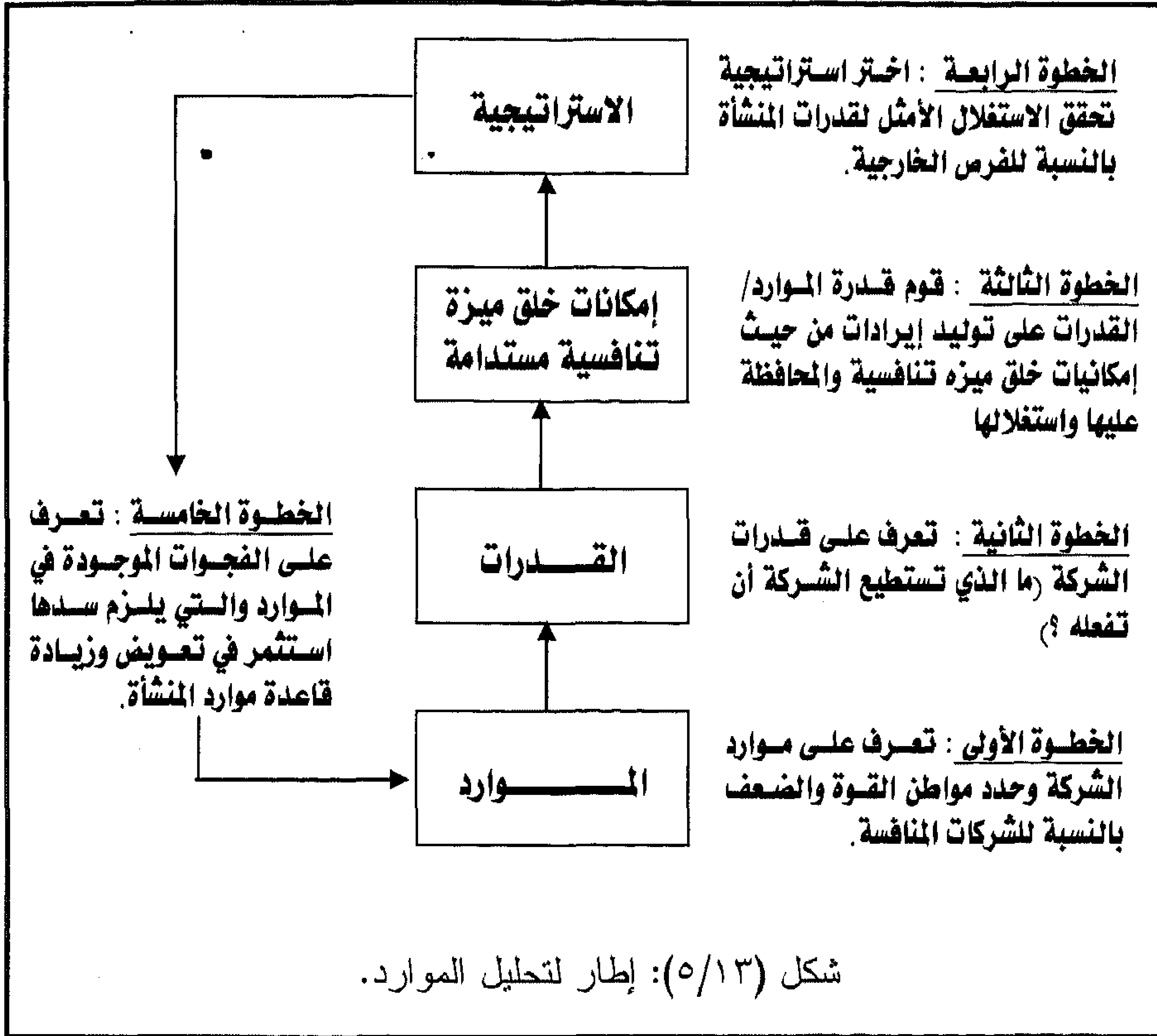
في مطلع الثمانينيات ، طرح بورتر Porter نموذجه الخاص بالقوى التنافسية الخمس الذي تتأثر فيه ربحية المنشأة بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها ، أنظر الشكل رقم (٤/١٣) وقد أحدث هذا المنهج تحولاً في بؤرة التركيز من المنشأة إلى الموقف التنافسي في الصناعة.



شكل رقم (٤/١٣): القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة

ج- الاعتماد على نموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة

في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات ، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد والقدرات الفردية للمنشأة ، أنظر الشكل رقم (٥/١٣) ، ويعتبر البعض أن هذا النموذج يمثل مدخلا وسطاً بين تحليل SWOT ونموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، فعند التعامل مع البيئة الخارجية ، تبني المنشأة قوتها التنافسية اعتماداً على مواردها وقدراتها.



شكل (٥/١٣): إطار لتحليل الموارد.

ونظراً لأن المرحلة التالية هي عقد ندوة بهدف خلق نوع من الإجماع حول ما سيكون هاماً في المستقبل ، فمن المرغوب توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المطروحة فيها ، وخاصة الآراء المتباينة حول القضايا الجوهرية.

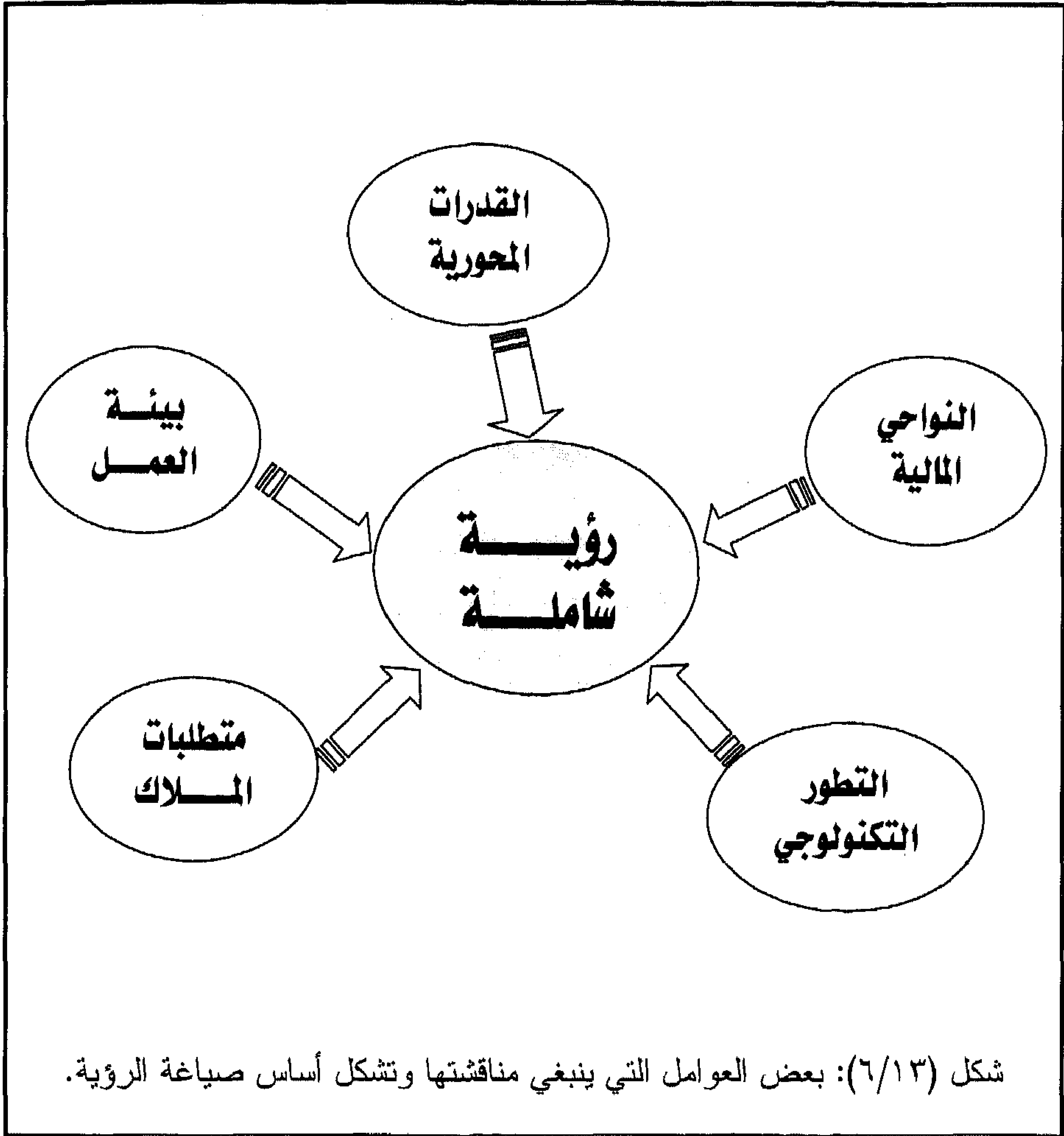
٢/١ صياغة رؤية المنشأة

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ، ولـذا فإنـه مـن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشـترك. نظـراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم فـي تركيـز بـؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل ، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعـدم وجود رؤية أو وجود رؤية مضللة وغير حقيقية .

هناك نماذج وطرق عديدة لصياغة الرؤية ، ويمكننـا طـرح التعريفـات التاليـة للمصطلحات الجوهرية في هذا الصدد ، مراعين الإيجاز الشديد على النحو التالي:

- **الرؤية** VISION : تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة ، ينطـوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبيـر بيئتهـا ووضعها التنافسي الحاليين.
- **الرسالة** MISSION : تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيـه المنشـأة أو ينبغي أن تعمل فيه بالقياس إلى قيم وتوقعات الأطراف صاحبة المصلحة.
- **الاستراتيجيات** STRATEGIES : التصور العام لما يجـب أن تكـون عليـه المنظمة في المستقبل البعيد ، ولذا فهي تمثل المسار الأساسي للمنظمة والذي مـن خلاله يمكن للمنظمة أن تجيب على التساؤل : ما الـذي يجـب أن نكـون عليـه مستقبلا ؟ ومن ثم تحتاج المنظمة إلى مجموعة من المبادئ التـي توضـح كيـف سيجرى تحقيق غايات المنشأة أو أهدافها الرئيسية على مدى فترة زمنية ممتدة .
- **الغايات أو الأهداف** GOALS & OBJECTIVES : تمثـل النتـائج المنشـود تحقيقها، وتتميز كل منها عن الأخرى من حيث المدى الزمني والتحديد في نطاق معين ، وتبنى الغايات والأهداف على هدى من رسالة المنظمة .

ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقـف الـداخلي والخـارجي المحيط بالمنشأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تـتم صـياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار، يوضـحها الشـكل رقـم (٦/١٣).



شكل (٦/١٣): بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية.

إن اعتبار صياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني السماح للتخطيط الاستراتيجي بتقييد المنشأة ببرنامج عمل يتسم بالجمود ، بل يجب أن تركز المنظمة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة ، بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تتميز بها المنظمة . هذه الرؤية ستمنح المنشأة المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة عمل متغيرة.

وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في بناء المقاييس ، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي ، العملاء ، العمليات والتطوير.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة، وتعقد بعد ذلك مناقشة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة للتعبير عنها.

ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

٣/١ صياغة مجالات الرؤية

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو.

ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة **منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري** . واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للعملاء ، وهذه

التأثيرات ينبغي أن تكون قابلة للملاحظة من المنظور المالي، ولذا يجب أن يعتمـــد أي تغيير في المنظور على أسباب استراتيجية وليس على نموذج ما للأطـــراف صـــاحبة المصلحة ، ويترتب على ذلك أن تكون هناك حاجة خاصة لإضافة منظـــور مـــوظفين منفصل ، حيث أن الموظفين يعتبرون بالفعل موارد ، خاصة في منظـــوري العمليـــات والتطوير والتعلم.

ثانيا: الخطـوة الثانيـة: تحديـد الاسـتراتيجيات وبنـاء الأهـداف الاستراتيجية العامة

يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها فـي الخطـوة الأولى ، لدراسة الاستراتيجيات وصياغة الأهداف الاستراتيجية .إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشـأة وتعمـل علـى مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤيـة واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة هو ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العـام بـين المجـالات المختلفة. وتشكل هذه العملية جزءاً بالغ الأهمية من العمل الفعلي لتطوير الأعمال، أما الجزء الهام الآخر فهو صياغة الاستراتيجية العامة من منظور أكثر عمومية.

إنه من الصعب تعريف المفهوم الفعلي للاستراتيجية بشكل قاطع ، فالكلمة أصـلها عسكري : ويدل على كل معركة يجب أن تخدم الغرض الاسـتراتيجي المتمثـل فـي الانتصار في الحرب. ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها العلاقة بـين رؤيـة المنشـأة والخطط المستقبلية الواجب إتباعها . بعبارة أخرى : تصـف الاسـتراتيجية القواعـد والأحداث والقرارات الأساسية المطلوبة لكي تنتقل المنشأة مـن الموقـف أو الوضـع الحالي إلى الموقف المرغوب في المنشأة .

إن عملية صياغة الاستراتيجية تكون عادة شديدة التعقيد ، وتستلزم قدراً كبيراً من المدخلات في صورة موارد ، و يرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيـرات التـي يلـزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسـب لصـياغة الاسـتراتيجية فـي المنشأة، ومع ذلك ، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. هذا السؤال يقع فـي قلـب عمليـة إعـداد وصياغة الاستراتيجية ، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايـا نمـوذج قيـاس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلـى

استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. وينبغي أن يقوم الوصف على مختلف مجالات الرؤية وإلى حد ما على كل واحد منها ، ويمكن أن تكون نقطة البداية المناسبة الوصف السابق للصورة التي ستبدو عليها المنشأة في المستقبل، ومن هنا ، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل ، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير ، وقت التسليم ، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ، ومن سيتولون مسئولية التطوير. وعند اكتمال هذه المرحلة ، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة.

وكنتيجة تلقائية ، ستقوم الاستراتيجيات على الرؤية ، وستلقي تأييداً وترحيباً من جانب المنشأة لأنها ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

(١) المنظور المالي

ينبغي أن يوضح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى ، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طوية المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى. **هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية**. ومن الملائم أيضاً وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة.

وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة .. إلخ . وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية Key ratios.

ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بما يلي :

- مزيج المنتجات ومعدل النمو ،
- القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ،
- استراتيجية الاستثمار.

ويطلق البعض على هذا المنظور اسم: منظور حملة الأسهم / المالي ، ويخدم غرضين : فالملاك قد يكون لديهم توقعات محددة إلى جانب توقعاتهم المجردة فيما يتصل بالعوائد القصوى. وفي حالات معينة قد يكون للملاك مطالب محددة ذات صلة بالآثار البيئية أو الاجتماعية. وعندما تدرس شركة ما ضمن مجموعة مؤسسية ، قد تقوم المنشأة الأم أيضاً بإدراج أهداف استراتيجية أخرى ضمن منظور حملة الأسهم / المالي الخاص بها مثل توسيع أسواق معينة ... إلخ.

(٢) منظور العملاء :

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها ، ولذلك فإن العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة ينبغي أن تسترشد بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل ، لن تتولد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء ، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله ، يجب أن تلم إلماماً وافياً بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم.

ما مدى أهمية السعر بالنسبة للعميل مقارنة بالقيم الأخرى مثل الجودة والوظيفة ووقت التسليم والصورة الذهنية والعلاقات ... إلخ. ولا يمكننا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلا بعد أن نكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل. ومن المهم أن تعتمد هذه التحليلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة.

إن الاستراتيجيات المختارة ينبغي أن ترتكز على التحليلات المذكورة أعلاه وأن تصف قطاعات العملاء ، وتحدد الأساليب التي سيتم اعتمادها للمنافسة وكذا السياسات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي. أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الاختيارات الاستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن :

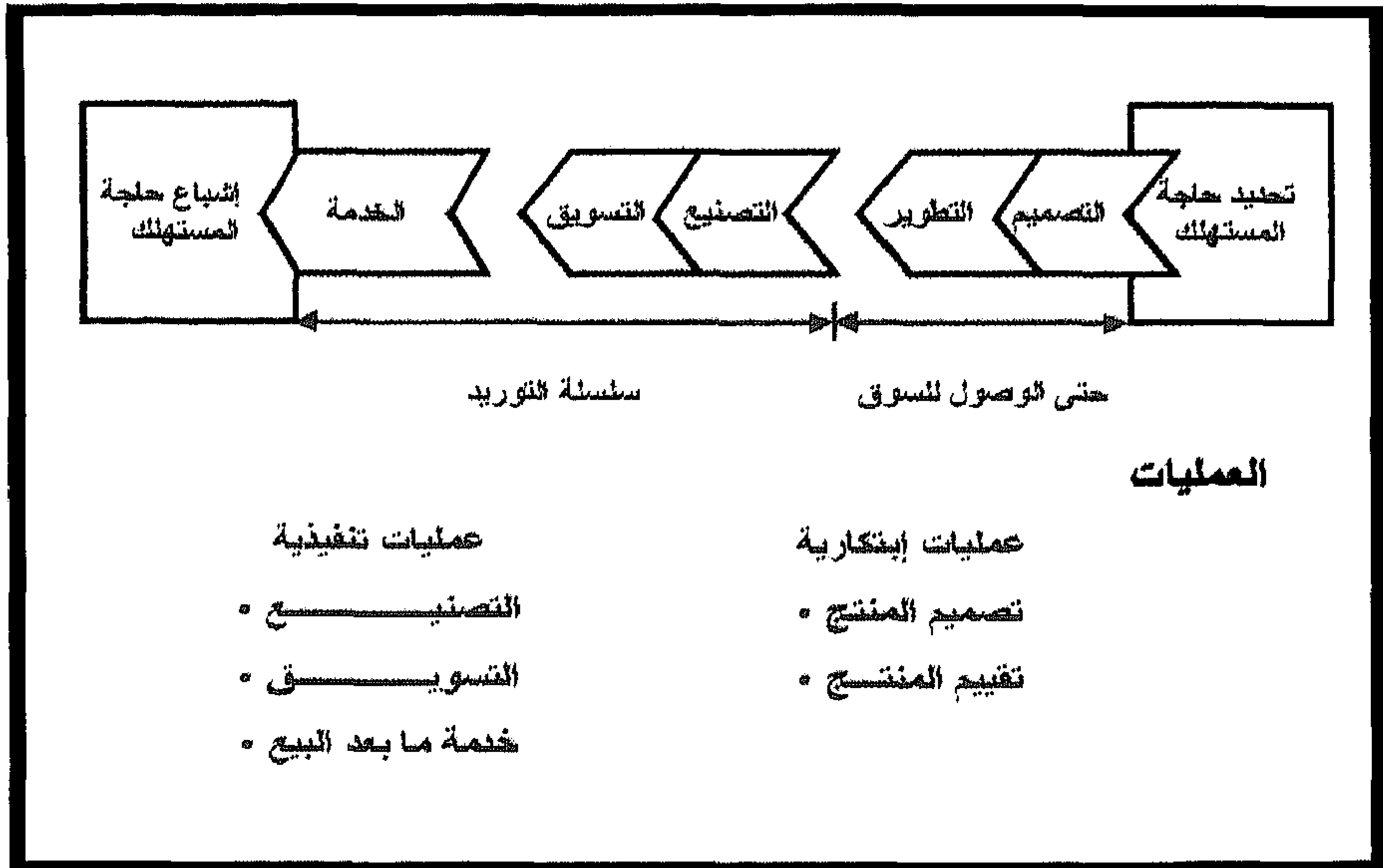
- الأنصبة في السوق.
- ولاء العملاء ، مقاساً – مثلاً – بمعدل تكرار شراء المنتجات .
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن المنتجات.
- ربحية العملاء والأسواق.

ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم ، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليل في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ. ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم. بعبارة أخرى ، ينبغي أن تتنبه المنشأة للتغيرات التي تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها. علاوة على ذلك ، ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة ، فقد يكون لديها من الإمكانات، ومنها قدرات الموظفين ، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة .

(٣) منظور العمليات الداخلية

ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم ؟ إن الإجابة على ذلك ينبغي أن يطرحها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي علينا التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (٧/١٣) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج. ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة ... إلخ ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

وتتمثل أهم العمليات الواجب وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشكل مباشر ، ومن أمثلة النوع الأخير عمليات الإنتاج والتسليم والعمليات ذات الصلة بالخدمات ، كما تحتل عملية تطوير المنتجات وعلاقتها باحتياجات العملاء أهمية كبيرة.



الشكل رقم (٧/١٣): مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة.

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن التحليل في الغالب التعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها. ومع ذلك فكثيراً ما تكون الروابط والعلاقات بين العمليات الداخلية في المنشأة والمنشآت الأخرى المتعاونة معها وطيدة إلى الحد الذي يستلزم دراستها ، هنا تكون لدينا الفرصة للاختيار بين ما يشمله منظور العملاء ، ومنظور العمليات الداخلية :

- إما أن يقتصر منظور العملاء على من يتلقون سلع وخدمات المنشأة، وفي هذه الحالة يجب أن نوسع منظور العمليات الداخلية ليشمل شركاء نتعاون معهم : موردون تربطنا بهم علاقات طويلة المدى وربما حتى نشترك معهم في نظم حاسب آلي ، شركاء نعتمد عليهم في أداء بعض الوظائف والأعمال ، وآخرون.
- أو أن يتسع منظور العملاء ليشمل بؤرة تركيز خارجية أكبر ، وفيه تصف استراتيجيتنا لكل هذه العلاقات الخارجية ، فيما يحتفظ منظور العمليات الداخلية بالتركيز على الأنشطة والعمليات الداخلية البحتة .

(٤) منظور التعلم والنمو

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور ينبغي أن تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا الاختيار الاستراتيجي سوف يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة.

ويوضح الشكل رقم (٨/١٣) الميزانية العمومية للقدرات ، كنموذج يمكن استخدامه كأداة معاونة على إجراء هذا النوع من الاختيار الاستراتيجي. ويؤسس النموذج على اعتبار أن الأسلوب التقليدي لتقييم شركة ما هو يتمثل في تحليل ميزانيتها العمومية ، ويركز هذا التحليل على حجم حقوق ملكية المساهمين وعلاقاته بباقة أصول وخصوم الشركة.

في جانب الخصوم من الميزانية العمومية للقدرات الموضحة في الشكل رقم (٨/١٣) ، نجد القدرات والكفاءات المطلوبة للنجاح ، ويحتوى جانب الأصول على مجموعة الموجودات التي تمول القدرات والكفاءات المختلفة.

الخصوم	الأصول
قدرات مستخدمة مؤقتاً	المبيعات
	الخدمات
قدرات متداخلة	الإنتاج
شركاء	تطوير المنتجات
قدرات ذاتية	الإدارة

شكل رقم (٨/١٣): الميزانية العمومية للقدرات.

وتمول المنشآت تقليدياً معرفتها التقنية اعتمادا على التمويل الذاتي بنسبة ١٠٠% ، وحيث أن المعرفة التقنية تعتبر سلعة قابلة للتلف فإن مسألة ما إذا كانت مثل هذه الاستراتيجية مناسبة تثير شكوكاً وتساؤلات.

وفي النموذج السابق ، تجرى المنشأة تحليلاً على جانب الأصول لتقـــرر أنـــواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخـــذ قـــراراً استراتيجيا بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها من خلال مســـاعدات مـــن الشـــركاء الخارجيين ، أو من خلال الاستعانة مؤقتاً بكفاءات خارجية .. إلخ.

وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشـــأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية، هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية :

- ما الذي تتكون منه القدرة ؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل ؟
- ما مدى أو درجة تخصصها ؟
- كيف تتغير بمرور الوقت ؟
- ما درجة تكرار استخدامها ؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

وهناك نموذجا آخر أثبت جدواه في إعداد استراتيجيات القـــدرات وهـــو مقيـــاس القدرات لهاميل وبراهالاد (١٩٩٤) أنظر الشكل رقم (٩/١٣).

	السوق	
قدرة محورية	**جديدة**	**قائمة**
جديدة	ما القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة؟	ما القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها لحماية وتوسيع امتيازنا في أسواقنا الحالية ؟
قائمة	ما هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكننا أن ننشأها عن طريق إعادة نشر أو إعادة دمج قدراتنا الحالية ؟	ما هي فرصة تحسين مركزنا في الأسواق القائمة من خلال توفير رافعة مالية أفضل لقدراتنا الموجودة ؟

شكل رقم (٩/١٣): مقياس هاميل وبراهالاد للقدرات.

وبالإضافة إلى إعداد استراتيجيات القدرات ، ينبغي علينا أيضاً أن نصف البنيه الأساسية الداخلية لبث المعلومات وعملية اتخاذ القرارات من منظور عام : بعبارة أخرى – الهيكل والظروف القائمة التي تسمح بظهور المنشأة المعتمدة على التعلم باعتبارها ضرورة للدفاع دون هوادة عن المركز في السوق ... هيكل يؤدي إلى اكتساب والحفاظ على درجة عالية من الدافعية والتركيز على رسالة المنظمة وتحقيق غاياتها.

ثالثا: الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة أنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن **ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية**. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرر (مثلاً) العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصل النقاش ، يتم عادة التوصل لاتفاق واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ أساساً للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

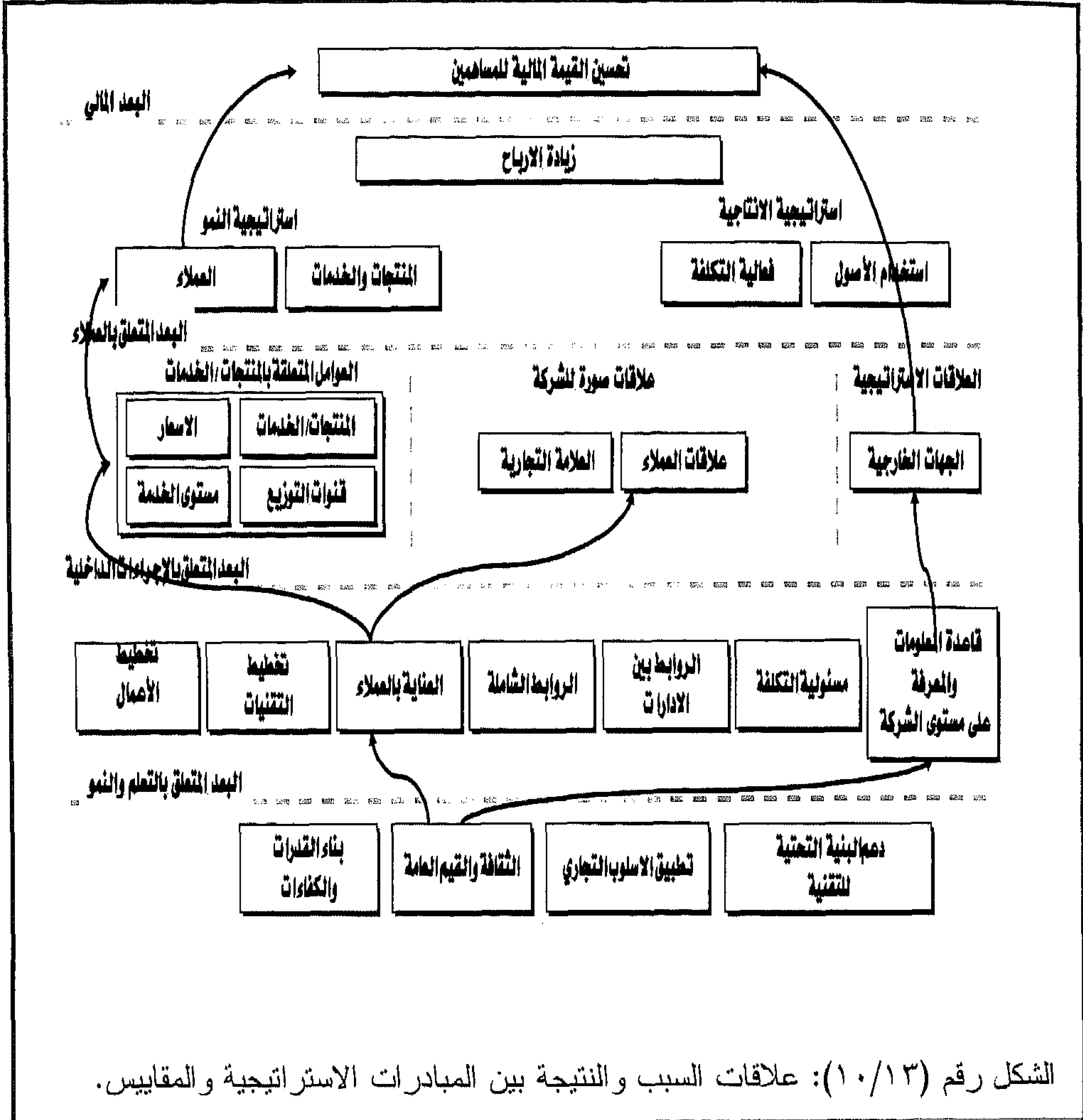
إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح :

قبل البدء في وضع المقاييس ، ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحا يجب التعرف بوضوح على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ .

ويكون **الترابط الرأسي** تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية. وأسهل طريقة لإحداث **الترابط الأفقي** بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية أنظر الشكل رقم (١٠/١٣) وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي.

وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق درجة جديدة في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر ، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً. إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور في بلوغ المستوى الأمثل ، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة

وتساندهما. ويوضح الشكل (١٠/١٣) مثالاً للكيفية التي يمكن بها تحليل علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً.



الشكل رقم (١٠/١٣): علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس.

رابعا: الخطوة الرابعة: تحديد القياسات

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد تـوازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشـروع وإن كـان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتـوازن. ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع في كل وحـدة. الشـكل الملائم للعمل هو ندوة تقارير عن سير العمل وتنسيق متواصـل مـع الإدارة العليـا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتـوازن يفيـد بصـفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس. وتشتمل هـذه الخطـوة علـى المراحل الفرعية التالية :

٤/١ إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة

في هذه المرحلة ، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها فـي العمـل فيما بعد. ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل مـا مـن العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكـن مراقبتهـا وتسـمح فعليـاً بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة. ولذا فإن من المهم إدراج مناقشة حـول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

ن البعض يقوم بتقسيم هذه الخطوة إلى جزأين ، حيث يتم أولاً اقتراح المقاييس ثم بعد ذلك دراسة إمكانية إجراء القياسات ، مع القيام في الوقت ذاته بفحص ومراجعة الهيكل لتحقق من اتساقه المنطقي إلا أنه يفضل القيام بذلك في خطوة واحدة.

علاقات السبب والنتيجة بين المقاييس

يشكل التوازن بين مختلف مجالات التركيز والمقاييس عنصراً هاماً في تصميم القياسات، وتوجد في أحيان كثيرة اتجاهات واضحة بدرجة أو بأخرى للاتفاق على العلاقات المتبادلة والأولويات بين العوامل المختلفة :

- ما مدى إلحاح الحاجة إلى زيادة الدراية باستخدام الحاسب الآلي لدى العاملين ؟
- ما مدى أهمية خدمة العملاء بالنسبة لتكرار عمليات الشراء ؟
- هل التركيز على جودة المنتجات أكثر ربحية على المدى الطويل من خفض الأسعار ؟

وهكذا فإنه من الطبيعي محاولة صياغة نموذج يوضح الصورة التي توجد عليها علاقات متبادلة بين المقاييس المختلفة في قياساتنا ، وربما يشير النموذج إلى الكيفية التي تعتمد بها مقاييس معينة على مقاييس أخرى : كلما كان العملاء راضين كلما اشتروا أكثر ، وبذلك تزداد الأرباح. وقد يكون النموذج أيضاً طريقة للتعبير عن الأهمية التي نعلقها على المقاييس المختلفة ، على سبيل المثال : أن توصف جودة فروع بنك ما بواسطة مقياس يجمع بين مؤشر لرضا العملاء وتقييم مراجعة الانتهاء من إعداد التقارير السنوية في الموعد المحدد.

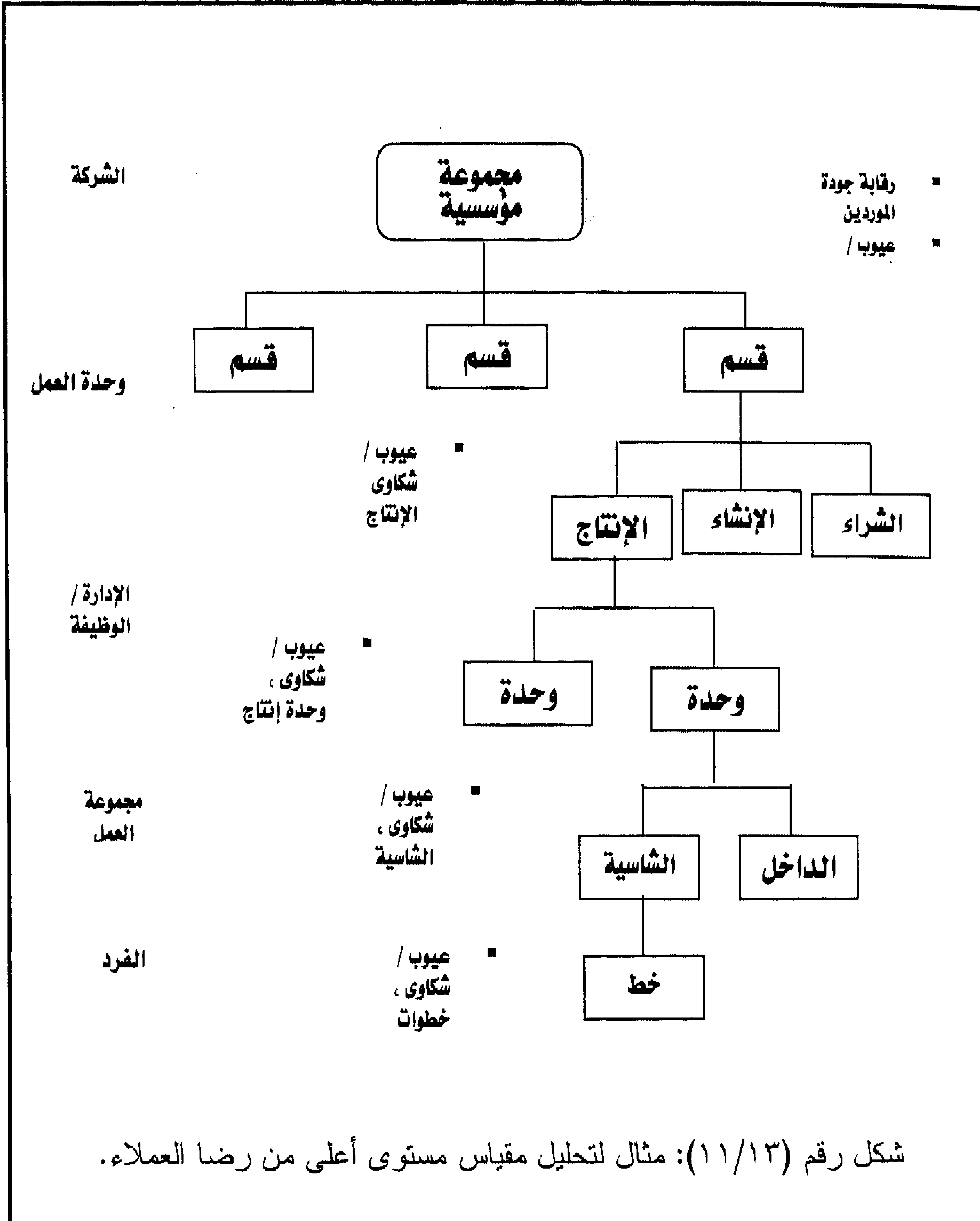
وهذه **العلاقات قد يكون لها نوعان ، يضم الأول علاقات يمكن التحقق منها بدرجة أو بأخرى** ومن الممكن أن تكشف عنها الخبرة والدراسات مثل الإنتاجية المضافة لموظف ملم باستخدام الحاسب الآلي أو استجابة عميل للخدمة المقدمة له. أما **النوع الثاني للعلاقة فهو أقرب إلى تعبير عن عما نختار أن نفترضه.** على سبيل المثال : قد نكون مقتنعين بأن دخول عدد أكبر من الزوار على الصفحة الرئيسية في موقع الشركة على الانترنت سوف يمكننا في الوقت المناسب من اقتناص فرص عمل جديدة ، وأن الاستثمار في الإنترنت سيحقق مردوداً أكبر من استخدام النقود بطريقة أخرى. وبالطبع يمكننا أن نعدد النتائج التي نتوقعها ، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة تحدد بدقة النتائج المتوقعة ، فكلها افتراضات.

٢/٤ صياغة المقاييس الشاملة

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المستندات التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

٣/٤ تحليل المقاس والمقاييس وفقاً للوحدة التنظيمية

تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى. وكمثال توضيحي يوضح الشكل رقم (١١/١٣) خمسة مستويات مختلفة في تنظيم منشأة ما : المنشأة، وحدة العمل، الإدارة / الوظيفة، المجموعة والفرد. وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات اليومية بوضوح ، فإنه من الضروري تحليل المقاس إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.



شكل رقم (١١/١٣): مثال لتحليل مقياس مستوى أعلى من رضا العملاء.

وإذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستوياً وصغيراً بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله ، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً ، ومثل هذه الحالات نادرة للغاية ، وكقاعدة يجب تحليل المقاييس حتى يتسنى للمنشأة الاستفادة من إمكانات وقوة أسلوب قياس الأداء المتوازن. يضاف إلى ذلك ، أن عملية تحليل المقاييس تفترض مسبقاً أنه في مرحلة سابقة من العمل تقرر المنشأة الشكل التنظيمي الأكثر ملاءمة الذي يحقق لها الاستفادة المثلى من القدرات الداخلية والخارجية .

وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة. ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين ، وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان .

والسؤال المطروح ما هو المستوى الذي يجب البدء منه عند تحليل المقاييس؟ ، فهل من الممكن البدء من مستوى وسيط وصياغة رؤية ومقاييس لوحدة وظيفية مثلاً ، أم أن المقاييس يجب دائماً أن ترتكز على استراتيجيات وأهداف المنشأة العامة ؟ **والإجابة عن هذا السؤال تختلف من حالة لأخرى** ، فحينما تكون المنشأة مكونة من عدد من وحدات العمل المختلفة المستقلة عن بعضها من وجهة نظر أسواقها ، يكون هناك عموماً علاقة ضعيفة بين مقاييس المستوى الأعلى ومقاييس هذه الوحدة الواقعة عند المستوى الأدنى. وفي مثل هذه الأحوال يكون من الملائم عادة أن تقوم كل وحدة / منشأة بإعداد مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها.

وفي الأحوال الأخرى التي توجد فيها علاقة متبادلة بين مختلف أجزاء المنشأة ، يفضل عادة أن تكون هناك رؤية شاملة مشتركة وأهداف استراتيجية عامة مشتركة. ويمكن بعد ذلك أن يطلب من المجموعات أن تصف في مقاييسها كيف يمكنها أن تساعد المنشأة على إحراز درجات جيدة فيما يتصل بعوامل النجاح عند المستويات الأعلى ، وإذا لزم الأمر ينبغي على المجموعات أن تضيف أيضاً أي عوامل نجاح فريدة خاصة بها إلى مقاييس المستوى الأعلى.

خامسا: الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل.

١/٥ صياغة الأهداف

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضاً تحديد المسئوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء. كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ .

٢/٥ وضع خطة عمل

تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني ، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة – مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها – واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

سادسا: الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء فـــي تنفيـــذها لتحقيـــق الأهـــداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المســئوليات والأدوات ، وتـــدعيم البـــرامج ، والثقافـــة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم

سابعا: الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة ، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول **تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن** إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة .

الفصل الرابع عشر

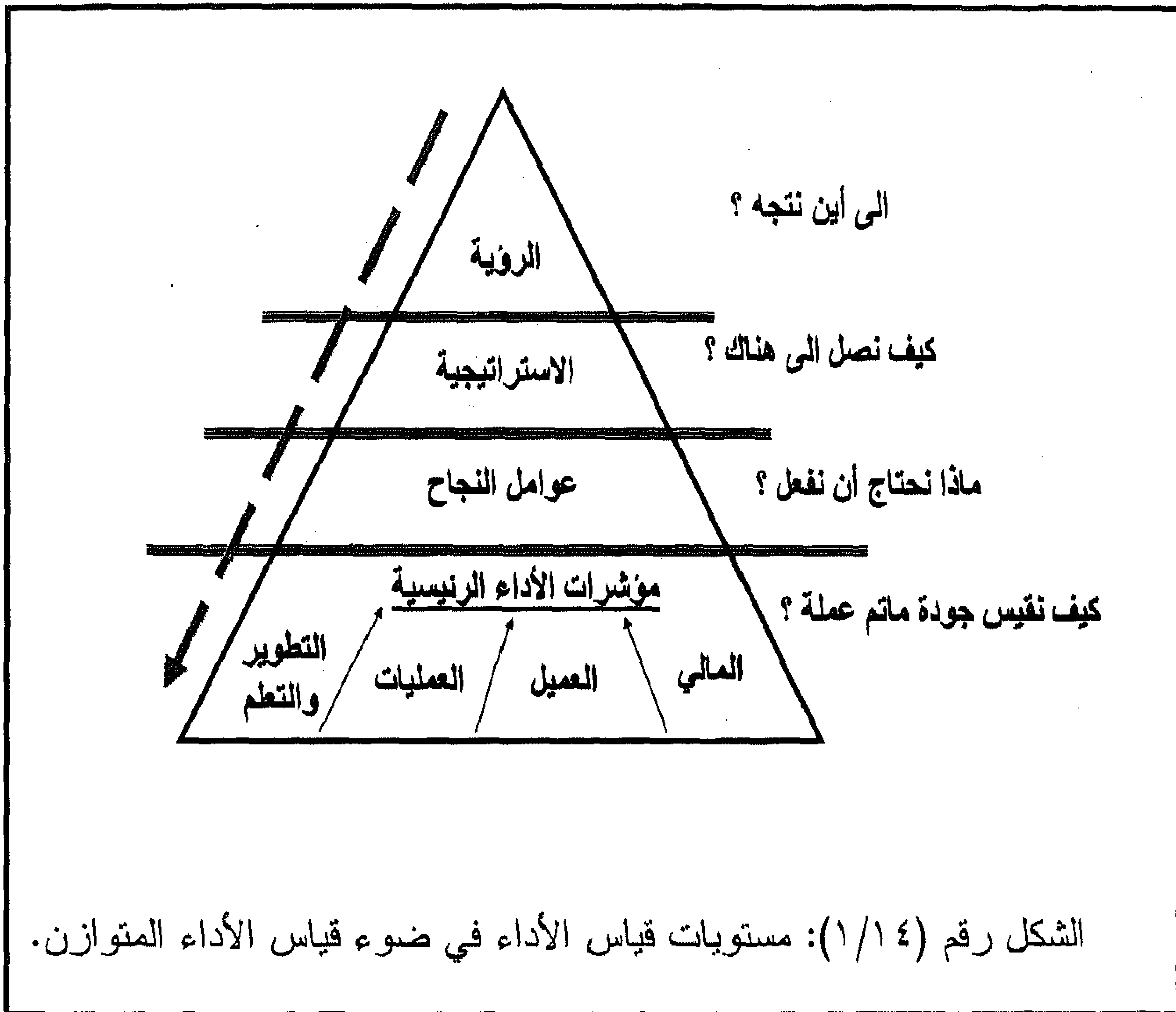
المقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- أولا : مقاييس مجال الرؤية المالي
- ثانيا : مقاييس مجال رؤية العملاء
- ثالثا : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية
- رابعا : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار
- خامسا : المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية
- سادسا : المقاييس البيئية
- التجارب التطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن

مقدمة

خلصنا فيما سبق إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة تربط وتتصل بالاستراتيجية ، تربط الأهداف الاستراتيجية بقياسات عملية الأداء. وتساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية ، ويوضح الشكل رقم (١/١٤) كيفية قياس المنظمة لأدائها.



الشكل رقم (١/١٤): مستويات قياس الأداء في ضوء قياس الأداء المتوازن.

كما يوضح الشكل رقم (٢/١٤) التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن:



الشكل رقم (٢/١٤): التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

ومن الشكل السابق يتضح أن القياسات تمثل أحد الأبعاد الجوهرية التي ينبغي مراعاتها لتكتمل الصورة في عمليات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ويمكن القول بصفة عامة أن القياس نوعان :

- **النوع الأول** : قياسات النتائج Outcome Measures : وهى تمثل قياسات تقليدية للعمل والأداء ، ومنها العائد على الاستثمار ، والعائد على الأصول ... الخ، ودائما ما تكون هذه القياسات مالية ، بالإضافة إلى أنها قياسات تاريخية .

- **النوع الثاني** : قياسات رائدة Driver Measures : وتهدف إلى تقديم مؤشرات تشير إلى مواقع وموضع مشكلات العمل والتنبؤ به ، وغالبا ما تكون غير مالية ، ومنها قياس رضا العملاء واستشراف المستقبل التنظيمي .

يوجد لكل مجال من مجالات الرؤية عدد من الطرق التي ينبغي للمقاييس أن تغطي بها عوامل النجاح المرتبطة بها . على سبيل المثال : ينبغي أن تظهر المقاييس بشكل واضح كيف نرى أنفسنا وكيف يرانا الآخرون، وأن تسمح بعقد مقارنات بمرور الوقت ومع آخرين ، وأن ترتبط معاً بعلاقة سبب ونتيجة، وأن تكون مناسبة لوصف المخزون والتدفقات. وفي أحيان كثيرة يفضل وجود مقاييس تتضمن في ذاتها مقارنات مثل النسب المئوية ومعدلات النمو.

وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتن :

- تشمل المقاييس المقترحة **لمجال الرؤية المالي** الأنصبة السوقية فيما يتعلق بمجموعات معينة من العملاء واستغلال الطاقة الإنتاجية فيما يتعلق بالمنشآت المادية ، رغم أن هذه المقاييس قد توجد أيضا في مجال رؤية العملاء أو مجال العمليات الداخلية.
- تشمل المقاييس المقترحة لمجال رؤية العملاء ربحية قطاعات العملاء المختلفة، إلا أن هذه المقاييس مفيدة أيضاً كجزء من مجال الرؤية المالي.
- تشمل المقاييس المقترحة **لمجال رؤية العمليات الداخلية** نصيب المبيعات الذي يسهم به المنتجات الجديدة. وقد نجد هذا المقياس أكثر في مجال رؤية التطوير والابتكار والتعلم.
- تشمل المقاييس المتعلقة **بمجال رؤية التعلم والنمو** الكفاءة وزمن تحسين العمليات كدراسة الوقت المستغرق في الإنتاج وخفض التكاليف .. ولعل هذه المقاييس موجودة أيضا بصورة أكبر في مجال رؤية العمليات الداخلية.

أولا: مقاييس مجال الرؤية المالي

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة ، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية ، والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل ، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية ، وبذلك تكون مناسبة أيضاً في مجالات التركيز الأخرى.

والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً هاماً للنجاح ، وذلك عندما تكون الشركة مقيدة في بورصة للأوراق المالية. وإذا استطعنا أن نحدد قيمة رأس المال الفكري للشركة أو وحدة العمل ، فإن القيمة السوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة.

وتأخذ بؤرة التركيز المالية دوراً موسعاً في بعض الأحيان، حيث أن توقعات الملاك قد تخرج عن النطاق المالي التقليدي. وينطبق ذلك على القطاع العام بوجه خاص ، كذلك الاتحادات المهنية والحكومية وغيرها من المجموعات .

وفي حالة وجود قياس يصف كياناً يتوقع ملاكه أن ينتج مردودات أخرى غير المردودات المالية البحتة ، فإننا نرى أنه من المنطقي إدراج مقاييس لنجاحه في بؤرة تركيز مالية / ملاك موسعة ، والبديل لذلك هو اعتبار الملاك عملاء يتم إنتاج هذه العوائد من أجلهم ومستعدين لتوفير التمويل الضروري.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور) المالي :

إجمالي الأصول (%).

١- إجمال الأصول / العامل الواحد (بالجنيه).

٢- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).

٣- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).

٤- الإيرادات / العامل الواحد (دولار).

٥- الأرباح / إجمالي الأصول (%).

٦- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).

٧- الأرباح / العامل الواحد (بالجنيه).

٨- القيمة السوقية (بالجنيه) .

٩- العائد على الأصول الصافية (%).

١٠- القيمة المضافة / العامل الواحد (بالجنيه).

١١- العائد على إجمالي الأصول (%).

١٢- العائد على رأس المال العامل (%).

١٣- هامش الربح (%).

١٤- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).

١٥- المساهمة / العامل الواحد (بالجنيه).

١٦- التدفق النقدي (بالجنيه) .

١٧- حقوق المساهمين / مجموع الأصول، أو القدرة على الوفاء بالديون (%).

١٨- العائد على الاستثمار (%) .

١٩- إجمالي التكاليف (بالجنيه) .

ثانيا: مقاييس مجال رؤية العملاء

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، فقد تتعاقد الشركة مع شركة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز على العملاء ، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يرانا بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بها عملاءنا، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون ، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية ، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء" ؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملاؤنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العملاء :

١- عدد العملاء (عدد) .
٢- النصيب في السوق (%).
٣- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنيه) .
٤- العملاء المفقودون (عدد أو %).
٥- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
٦- العملاء / العامل الواحد (عدد أو %) .
٧- المبيعات المنجزة / اتصالات المبيعات (%) .
٨- مؤشر رضا العملاء (%) .

٩- مؤشر ولاء العملاء (%) .

١٠- التكلفة / العميل الواحد (بالجنيه) .

١١- عدد الزيارات للعملاء (عدد) .

١٢- عدد الشكاوى (عدد) .

١٣- نفقات التسويق (عدد) .

١٤- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).

١٥- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .

١٦- متوسط حجم العميل (بالجنيه) .

١٧- تقدير العميل (%) .

١٨- زيارات العميل للشركة (عدد) .

١٩- متوسط الوقت المنقضي من الاتصال بالعميل وحتى استجابة المبيعات (عدد) .

٢٠- نفقة الخدمة / العميل / السنة (بالجنيه).

ثالثا : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . **فالإنتاجية** : وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. **والجودة** : تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى ، **ومستوى التكنولوجيا** : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. **واستغلال الطاقة** : يقاس بالسعة الإنتاجية. **ووقت التسليم** : يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد. **ومدة الانتظار** : تقاس بزمن الانتظار. **والموارد** : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

إن مقاييس كهذه تصف العمليات، ويمكن رؤية تأثيرات عملية ما بسهولة أكبر في بؤرة التركيز على العملاء أو بؤرة التركيز على المجالات المالية ، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات :

- قد طرأ عليها تحسين ، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة للفترات المختلفة.
- تقف على قدم المساواة مع عمليات الوحدات الأخرى ، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة لوحدات أخرى ، ويفضل أن تكون خارج شركتنا ومعروف عنها أنها جيدة (القياس المقارن).
- قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس.

وتميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً إلى أن تكون مقاييس للتدفق، أي أنها تصف المنشأة والنتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية. ولكن ينبغي أيضاً وجود مقاييس لرأس مال العمليات الداخلية مثل الإجراءات الموثقة وقواعد البيانات والبرمجيات للتعامل مع الإجراءات الروتينية المتنوعة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية :

١- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).

٢- وقت المعالجة ، المدفوعات الخارجية (عدد).

٣- التسليم في الوقت المحدد (%) .

٤- متوسط الوقت المعياري (عدد) .

٥- الوقت المعياري – تطوير المنتج (عدد) .

٦- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد) .

٧- الوقت المعياري – الموردون (عدد) .

٨- الوقت المعياري – الإنتاج (عدد) .

٩- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد) .

١٠- دوران المخزون (عدد) .

١١- التحسن في الإنتاجية (%).

١٢- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد) .

١٣- طاقة تكنولوجيا المعلومات / العامل (عدد) .

١٤- التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات (بالجنيه أو %) .

١٥- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .

١٦- الانبعاثات الصادرة من الإنتاج إلى البيئة (عدد) .

١٧- التأثير البيئي لاستخدام المنتج (عدد) .

١٨- تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%).

١٩- العقود المحفوظة بدون أخطاء (عدد) .

٢٠- المصروفات الإدارية / العامل (بالجنيه) .

رابعا : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار

عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه ، وتسعى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير قد في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية (عن طريق إدخال قياس الأداء المتوازن مثلاً). ومن أمثلة ذلك : نسبة الموظفين الذين يستخدمون شبكة الانترنت بانتظام. ونسبة الموظفين الذين تغيرت واجباتهم أثناء السنة. وعدد الاتفاقيات التعاونية المبرمة مع شركاء جدد. ومتوسط زمن تأخر مشروعات تطوير الأنظمة الجاري تنفيذها عن المواعيد المقررة .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

١- مصروفات البحوث والتطوير (بالجنيه)

٢- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)

٣- مصروفات تطوير تكنولوجيا المعلومات/مصروفات تكنولوجيا المعلومات (%)

٤- الساعات ، البحوث والتطوير (%)
٥- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)
٦- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)
٧- الاستثمار في البحوث (بالجنيه)
٨- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه)
٩- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة (بالجنيه)
١٠- اتصالات مباشرة مع العملاء / السنة (عدد)
١١- براءات الاختراع المعلقة (عدد)
١٢- متوسط عمر براءات اختراع الشركة (عدد)
١٣- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)
١٤- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه)
١٥- مؤشر رضا العاملين (عدد)
١٦- نفقات التسويق / العميل الواحد (بالجنيه)
١٧- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد)
١٨- نسبة العاملين أقل من سن معينة (%)
١٩- النفقات غير المتصلة بالمنتجات / العميل / السنة (بالجنيه)
٢٠- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامسا: المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية

هناك شركات مثل ABB وسكانديا تبنت بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشـرية ، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية ، تقول شـركة سـكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليـات الداخليـة يعـززان بعضهما بصورة متبادلة ، ولكي يتحقق النجاح ، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين.

إن التفاعل بين مختلف المقاييس في كل مجال رؤية يعد أمـرا ضـروريا يجـب مراعاته ، ولذا يجب أن يرتكز إدراك العميل والعمليات الداخلية والابتكار على كل من الأفراد والأنظمة.

وتظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم المـوظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة المـوارد البشرية في أواخر عقد الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهـذه البنـود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومـن خـلال حسـابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة ، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسـي بدرجـة أكبر : الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تسـتعين بعـض الشـركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء ، وهذا بالإضـافة إلـى الاعتماد على النسب الرئيسية والمقاييس بمعناها المطلق ، وغالبا ما يتم المفاضلة بـين المدخل الأول والمدخل الثاني بمراعاة توفر البيانات والمعلومـات، وتـوفر الكفـاءات القادرة على القيام بعمليات القياس ، وقد يتم الاستعانة أيضا بأسلوب المعاينة الإحصائية حتى يمكن الحصول على صورة واضحة في حالـة الوحـدات الإداريـة والتنظيميـة الكبيرة.

وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشـبكات الداخلية كل يوم ، يمكن بث وجمع الاستقصاءان بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت.

وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً ، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

١- مؤشر القيادة (عدد)

٢- مؤشر الدافعية (عدد)

٣- عدد الموظفين (عدد)

٤- دوران الموظفين (%)

٥- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)

٦- متوسط عمر الموظفين (عدد)

٧- الوقت المنفق في التدريب – الأيام / السنة (عدد)

٨- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)

٩- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)

١٠- متوسط التغيب عن العمل (عدد)

١١- عدد المديرات (عدد)

١٢- عدد المتقدمين للعمل بالشركة (عدد)

١٣- مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .

١٤- نسبة الموظفين الذي يقل عمرهم عن ٤٠ سنة (%) .

١٥- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه) .

١٦- العاملون المتفرغون أو الدائمون الذين يمضون أقل من ٥٠% من ساعات العمل في منشأة مؤسسية (عدد).

١٧- النسبة المئوية للموظفين المتفرغين الدائمين (%) .

١٨- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص الواحد (بالجنيه) .

١٩- عدد الموظفين المتفرغين المؤقتين (عدد).

٢٠- عدد الموظفين العاملين لبعض الوقت أو المتعاقدين من غير المتفرغين (عدد).

سادسا: المقاييس البيئية

إن المقاييس البيئية يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى ، وكــذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة. في حين يرتبط قسم كبير مــن المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها. ويذهب جونسون وزملاؤه (١٩٩٧) إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها :

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئيــة ، منازعــات قضائية .. إلخ.

ومن الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببــؤرة التركيــز علــى العمليــات الداخلية، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً على اتجاهات العملاء وتتطلب بنودا مالية ، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيــز علــى العملاء والمالي. وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشــركة نحــو تطــوير منتجــات وعمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

سابعا: التجارب التطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قيـاس الأداء المتوازن

هناك العديد من الشركات الرائدة التي طبقت قياس الأداء المتوازن من بـين تلـك الشركات إليكترولوكس – زيروكس – الخطوط الجوية البريطانية – هاليفـاكس – مؤسسة فولفو للسيارات ، شركة موبيل للبترول ، وشـركة الاتصـالات السـعودية ، وفيما يلي نلقى الضوء على بعض الملامح لبعض تلك التجارب :

١/٧ تجربة شركة موبيل للبترول Mobil

تمثل إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البتـرول وخدماته. ولقد استغرق تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء بها من سنتين إلـى خمـس سنوات أمكن خلال تلك الفترة تحقيق ما يلي:

- تقدم الشركة إلى المرتبة الأولى ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل فـي نفـس المجال على المستوى الدولي.
- تحقيق زيادة في التدفقات النقدية بلغت ١.٢٦ بليون دولار أمريكي.
- تحول معدل العائد على الاستثمار من نسبة ٦% في بداية التطبيـق إلـى أن بلـغ ١٦%.

اعتمدت استراتيجية الشركة على تحقيق نمو في المحور المالي كهدف نهائي لتحقيق ١٦% كمعدل عائد على الاستثمار من خلال تطبيق استراتيجيتين هما :

استراتيجية نمو الإيراد Revenue Growth Strategy

ويتم ذلك من خلال خلق قنوات جديدة ومصادر جديدة للإيرادات بخلاف إيـرادات البترول بالإضافة إلى تعظيم ربحية المستهلك أو العميل بإضافة منتجات جديدة وتحقيق علاوة أو خصومات على أسعارها مقارنة بما هو متاح من منتجات بالصـناعة داخـل السوق العالمي.

استراتيجية الإنتاجية Productivity Strategy

تبنت إدارة المؤسسة استراتيجية تعظيم الإنتاجية بحيث تصبح رائدة في تكلفة المنتج (أقل تكلفة) مع تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول المتاحة لديها.

واعتمدت استراتيجية إدارة مؤسسة Mobil على قدرتها في إقناع المستهلك فقد استندت على مفاهيم عملية لطبيعة شرائح المستهلك منها على سبيل المثال :

- منح حق شراء مأكولات خفيفة ومشروب أو غسيل السيارة لكل سائق (عميل) يقود سيارته لمسافة ٢٥ إلى ١٥٠ ألف ميل سنوياً مستخدماً زيوت المؤسسة ، وذلك خلال سلسلة المحلات والمعارض التابعة لها (١٦% حصة هذا العامل في نمو العائد على رأس المال المستثمر).
- الاهتمام بجيل ما يعرف ٣F حيث تشير F إلى الوقود Fuel والطعام Food والسرعة Fast. فهذا الجيل من الشباب تحت سن ٢٥ سنة يمنح بعض المزايا والمعاملات ونسبة خصم حصة هذا العامل بلغت (٢٧% في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).
- التركيز في التعامل على نوعية وخلفية المستهلك كل حسب خصائص الشخصية والفئة العمرية والدخل والمناطق المختلفة للتسويق (حققت هذه العوامل مجتمعة ما يقرب من ٥٧% من التحسن في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).

ولقد أعدت بطاقة الأداء لمؤسسة موبيل في ضوء الاستراتيجية الخاصة بها والتي حققت ارتفاعاً في معدل العائد على الاستثمار بلغ ١٦% بعد أن كان فقط ٦% على النحو المبين في الجدول رقم (١٤- ١):

المحور	مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس الاستراتيجية
المالي	النمو المالي	• معدل العائد على رأس المال المستثمر. • استغلال الطاقات والأموال المتاحة. • الربحية. • الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة. • نمو الربح	• معدل العائد على الاستثمار. • التدفق النقدي. • مقارنة صافي الربح بالمنافسين. • إجمالي تكلفة الجالون مقارنة مع المنافسين. • معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين. • معدل العلاوة الاجتماعية. • عائد وربح الإيرادات غير البترولية.
العملاء	• تحقيق الرضاء للعميل. • خلق علاقات ومنافع للطرفين	• الاستمرارية في تحقيق الرضاء للمستهلك بناء جسور علاقات. • منافع مشتركة مع العميل Win-win	• حصة في أسواق مختارة بعناية. • تصنيف أعراف وعادات المتسوقين. • نمو مجمل ربح التجار والموزعين. • دراسة استطلاعية وميدانية للتجار والموزعين.
العمليات الداخلية	• تكوين حقوق امتياز لنظم البيع	• إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة. • تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الامتيازات.	• معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة. • معدل قبول المنتجات الجديدة. • جودة مخازن التجار والموزعين.
	الأمن	• أداء عملية التكرير	• ملئ الفجوة القائمة

المحور	مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس الاستراتيجية
	والسلامة		• الوقت غير المخطط
	المورد المنافس	• إدارة المخزون • الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة	• مستويات المخزون • معدل نفاد الصنف . • إدارة التكلفة بالمقارنة • مع المنافسين
	الجودة	• طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت. • تحسين مستويات للحماية. • البيئة ومنع حدوث التلوث.	• طلبات متميزة للتوريد. • عدد الحوادث البيئية. • معدل الأرباح بعيداً عن العمل.
النمو والتعلم	تحفيز وإعداد قوة العمل	• تهيئة المناخ المناسب للعمل. • التركيز على تنمية المهارات. • إمكانية الاطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الاستراتيجية.	• استطلاع رأي العمالة المنتقاة. • نسبة مقاييس الأداء للعمالة. • مستوى الكفاية الاستراتيجية. • مستوى إتاحة المعلومات الاستراتيجية.

جدول (١٤ –١): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil.

ويلاحظ من بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil أنها اعتمدت على جوانب أساسية في كل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفي ضوء استراتيجية المؤسسة على النحو الآتي :

- **المحور المالي** : كان التركيز على محاولة تحقيق نمو للإيراد وتحسين الإنتاجية.

- **محور العملاء** : اعتمدت بطاقة الأداء على محاولة تحقيق رضاء العملاء بالإضافة إلى خلق علاقات ذات مصالح مشتركة مع التجار (win – win).

- **محور العمليات الداخلية** : اعتمدت بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على امتيازات جديدة ، زيادة القيمة المخصصة للمستهلك مع تحقيق التميز في أداء العمل على أن تكون كمؤسسة داخل السوق تحافظ على نظافة البيئة.

- **محور التعلم والنمو** : استند هذا المحور إلى تهيئة الظروف للتغير الذي حدث بسبب تطبيق نظام الأداء المتوازن ، مع الحفاظ على معدلات مرضية من المهارات للعاملين والقيادات وفي ظل تكنولوجيا جديدة يجب التدريب عليها داخل المؤسسة.

ويتضح من تحليل عناصر هذه التجربة الناجحة لشركة Mobil أن ترابط مقاييس الأداء مع الاستراتيجية في ضوء المحاور الأربعة قد يكون أحد أهم عوامل النجاح والتي ساعدت المؤسسة إلى الارتفاع بمعدل العائد على رأس المال إلى ١٦% بعد أن كان في حدود ٦% فقط.

٢/٧ تجربة شركة هاليفاكس Halifax

يقع مقر شركة هاليفاكس Halifax في المملكة المتحدة ، وتمارس أعمالها المحورية في خمسة قطاعات : عمليات التجزئة ، خدمات ائتمانية للعملاء ، التأمين الشخصي ، المدخرات طويلة المدى والخزانة . وتشمل عمليات التجزئة الرهونات والمدخرات السائلة والأعمال المصرفية بالتجزئة . وفي أغسطس ١٩٩٥ ، اندمجت شركة هاليفاكس مع جمعية ليدز الدائمة للبناء Leeds permanent Building Society ، مستهدفة من وراء هذه الخطوة التحول إلى شركة عامة ، وقد تحقق ذلك فعلاً في يونيو ١٩٩٧. وفي نفس العام ، بلغ إجمالي دخل هاليفاكس ٢٩٥٧ مليون جنيه إسترليني ومجموع العاملين بها ما يقرب من ٢٧ ألف و ٣٠٠ موظف وتستطيع شركة هاليفاكس بما لديها من شبكة تضم ١٠٠٠ فرع أن تخدم ١٨ مليون عميل.

في عام ١٩٩٣ عاد أحد مديري هاليفاكس من هارفارد وكان من أشد المتحمسين لقياس الأداء المتوازن ، ووجد حماسه صدى لدى أفراد آخرين في الهرم التنظيمي للشركة ، بينهم الرئيس التنفيذي . في ذلك الوقت كانت أنظمة قياس الأداء تركز بدرجة كبيرة على أهداف المبيعات والغايات المالية مع الاهتمام بالعمليات والإجراءات بشكل أساسي.

وفي أوائل عام ١٩٩٤ ، قررت الشركة تطوير **نظام جديد لإدارة الأداء بناء على منهج قياس الأداء المتوازن.** تمثلت الأهداف الرئيسية لهذا النظام في :

- المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة المزيد من الأعمال معهم.
- كسب عملاء جدد.
- الترويج لثقافة إيجابية.
- تحسين الإدارة وأداء الفروع.
- التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة.
- تشجيع تطوير العاملين.
- خفض العمل الورقي.

كانت أول وحدة تقوم بتطوير قياس أداء متوازن هي وحدة العمليات الميدانية التي تمثل النشاط الرئيسي للفروع ، وذلك لما لها من تأثير كبير على الوحدات الأخرى، إلى جانب أهمية نشاط توزيع التجزئة بالشركة ، وقد تم تعيين مدير لهذا المشروع ، عمل لمدة عامين كمدير متفرغ للمشروع من الفكرة المبدئية وحتى مرحلة التنفيذ ، وساعدته في هذه الأثناء مجموعة تكونت من مختلف أجزاء العمليات الميدانية كان معظمهم من العاملين بالإدارات التشغيلية بالمنشأة. في ذلك الوقت تعاونت مجموعة المشروع مع عدد من الأطراف الخارجية التي قدمت إسهاماتها في مراحل المشروع المختلفة .

وعمدت شركة هاليفاكس إلى استخدام قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة تشغيلية وليس كأداة استراتيجية ، وكان الهدف الأساسي هو تطوير أداة تشغيلية ليستخدمها

مديرو المناطق والفروع ، أي نظام دعم يمكن أن يساعدهم في إدارة أنشطتهم اليومية . بعبارة أخرى ، حاولت شركة هاليفاكس تطبيق مدخل متجه من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل ، حيث لم تكن المنشأة جاهزة بعد لعملية مراجعة استراتيجية شاملة.

وقد قام مجلس الإدارة بمبادرة من الرئيس التنفيذي الجديد بتعديل الرؤية وبيان الرسالة ، وتم إبلاغ مجموعة المشروع بهما باعتبارهم أساس قياس الأداء المتوازن فشرعت المجموعة في صياغة عوامل النجاح الحاكمة ومقاييس الأربعة جوانب : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتطوير والتحسين ويوضح ذلك الشكل رقم (١/١٤) . وفي عام ١٩٩٨ وبعد مرور أربع سنوات. بدأت شركة هاليفاكس في تنفيذ عملية قياس الأداء المتوازن الخاصة بها على المستوى التشغيلي وتكييف عملية تخطيط العمل بها وفقاً لمفهوم قياس الأداء المتوازن بهدف تطويع هذه الأداة التشغيلية للأغراض الاستراتيجية أيضاً.

وبدلا من الاهتمام بمنظور التعلم والتطوير وجدت مجموعة المشروع أن الملائم بدرجة أكبر أن يكون لديها منظور لتطوير وتحسين العاملين ، فقد كان من بين مؤشرات الأداء الرئيسية بالشركة إلى جانب الاهتمام بتقديم السلع والخدمات للعملاء ، تدعيم القدرة على تقديم هذه السلع والخدمات من خلال العاملين.

استغرقت مرحلة إعداد المقاييس الكلية بالشركة ما يتراوح بين ستة وتسعة أشهر تقريباً. وقد كانت هذه المرحلة أهم جزء في العملية بأسرها ، حيث أن النتائج كانت ستؤثر بشكل كبير على أعمال التنفيذ التالية ، ولذا فقد قامت مجموعة المشروع بإطلاع رئيس العمليات الميدانية – راعي المشروع ومجلس الإدارة – على أفكارها وما تتوصل إليه من نتائج بصورة متواصلة.

وعند اكتمال مرحلة الإعداد ، أصبح لدى شركة هاليفاكس قياسات عامة وعوامل نجاح حاكمة ومجموعة من المقاييس للجوانب الأربعة الأساسية ، أنظر الشكل رقم (٣/١٤) . وقد تم التوصل في البداية لـ ٧٥% تقريباً من المقاييس باستخدام مصادر

المعلومات الإدارية القائمة ، وفي عام ١٩٩٨ كانت جميع المقاييس المحددة أصلاً قيد الاستخدام . وأثناء إعداد المقاييس روعي استخدام المدخل المتتابع ، صياغة الأهداف ، بناء المقاييس لتوفير التحليل اللازم ، وقابلية تطبيق المعلومات التاريخية / المتصلة بالاتجاهات، وقد التزمت الشركة بالمعايير التالية عند وضع المقاييس:

- توافر المعلومات ودقتها.
- العلاقة وثيقة الصلة بعوامل النجاح الحاكمة.
- أولوية / أهمية المقياس.
- الأثر الإيجابي على السلوك.
- قدرة المستخدمين على التأثير على / التحكم فيما تم قياسه.

وأصبح لدى شركة هاليفاكس من ٢ إلى ٥ مقاييس لكل منظور وما مجموعة ١٦ مقياساً للقياس ككل ، يتبع مجلس الإدارة ١٠ إلى ١٢ مقياساً منها. والمفروض أن تتم مراجعة كثير من المقاييس كل يوم (مثل مبيعات المنتجات) وإن كان بعضها لا يتم تحديثه بشكل متكرر ، إذ أن بعض المقاييس (وهي تلك المرتبطة بالعملاء) لا يتم تحديثها سوى مرتين في السنة فقط .

وقد تم تعديل بعض المقاييس غير المالية من خلال عملية تخطيط العمل السنوية ، بينما تم تعديل البعض الآخر ومعظمها مقاييس مالية بدرجة رئيسية عند وضع الموازنة. ويتم وضع غايات لكل مقياس مرة واحدة سنوياً ولكن تتم مراجعتها بصورة ربع سنوية. ولكل مقياس يوجد شخص مسئول عن تخطيط وإدارة وتسجيل وتحسين المقياس.

الشكل رقم (٣/١٤): مراحل إعداد قياس الأداء المتوازن الكلية في شركة هاليفاكس.

٣/٧ تجربة شركة إليكترولوكس Electrolux

تعد شركة إليكترولوكس Electrolux واحدة من كبرى شركات صناعة الأجهزة المنزلية في العالم ، واليوم يقترب عدد العاملين بها من ١٠٦ آلاف موظف موزعين على ٦٠ بلداً في أنحاء العالم.

تم إطلاق مشروع واسع النطاق يغطي الرؤية والاستراتيجية والجودة بالشركة في عام ١٩٩٣ ، نظرا لما تعيشه الشركة في عالم متغير بصورة متزايدة يكتسب فيه الاهتمام بالعملاء وتلبية احتياجاتهم أهمية متنامية. ولقد اتضح من المشروع أن المنشأة بحاجة إلى مزيد من المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية أكثر من احتياجها إلى بيانات عن حقائق تاريخية. في ذلك الوقت لم يكن لدى الشركة مقاييس محددة للجودة ورضا العملاء ، كما لم يكن هناك أي مقاييس مرتبطة بتطوير المنتجات أو تحفيز الموظفين ، بل كانت المقاييس الوحيدة لتقييم مدى حسن سير أعمال الشركة ذات طبيعة مالية.

وفي عام ١٩٩٤، تم إدخال مشروع آخر سمي بمشروع نظام القياس العام المتكامل Global Integrated measurement System (GIMS)". وقد تم وضع تصور له كجزء من عملية مراجعة كبيرة لقطاع أعمال السلع. وفي سبيل البحث عن أفكار جديدة ، تم إيفاد مجموعة صغيرة من قبل الإدارة المؤسسية لزيارة عدد من الشركات الأمريكية مثل جونسون وجونسون ، فيدرال إكسبريس وزيروكس. وفي مارس ١٩٩٥ ، تم إدراج هذه الملاحظات في وثيقة تصف الاستراتيجية العامة للسلع. وقد تمثلت الميزة الرئيسية لمشروع GIMS في شركة إليكترولوكس في أنه يوضح بجلاء العلاقة المتبادلة بين رؤية الشركة واستراتيجيتها وتخطيطها القصير المدى. ويقوم مفهوم GIMS على الأفكار الجوهرية التالية :

- دفع استراتيجية الشركة إلى الأمام.
- دعم تطوير العمليات الداخلية.
- إحداث تكامل وترابط بين أجزاء المنشأة.
- ربط الاستراتيجية بخطط العمل.

وقد تم مؤخراً تعديل GIMS وإعطاؤه اسماً جديداً ليصبح Dynamic Business Measurement (DBM) أو قياس العمل الديناميكي ، ويتضح ذلك في الشكل رقم (٤/١٤). وقد ركز مشروع GIMS منذ بدايته على قطاع أعمال السلع ، إلا أن عدداً من مشروعات DBM تم البدء في تنفيذها في قطاعات أخرى الآن. وعلى عكس شركات أخرى كثيرة ، تتسم قطاعات الأعمال في شركة إليكترولوكس بالتنافر ، فلديها قنوات توزيع وعملاء نهائيون مختلفون غاية الاختلاف ، ولذلك فمن الصعب تطبيق نفس المقاييس عموماً في أنحاء الشركة.

وترغب إدارة شركة إليكترولوكس في التأكيد على أن DBM نظام ديناميكي يجب أن يواكب ويساير تغير الزمن باستمرار ، ولذا فإن الاستراتيجية والرؤية المؤسسية مطروحان دائماً على بساط البحث والمناقشة. وفي حين أن المقاييس المستخدمة في مشروع قياس العمل الديناميكي DBM قد تكون ثابتة ، إلا أن بؤرة تركيزها تختلف باختلاف الموقف التنافسي والتغيرات الحادثة في بيئة العمل.

ويركز مشروع DBM في الوقت الحاضر على ١٦ نسبة رئيسية مختلفة من بينها ١٢ مقياساً غير مالي ، وسوف تتفاوت الأولويات المعطاة لهذه المقاييس في القطاعات المختلفة . وتوضح إدارة شركة إليكترولوكس أن مشروع DBM يجب أن النظر إليه ، باعتباره قائمة من نسب رئيسية يمكن اختيار ما يكون وثيق الصلة منها بكيان وأطر زمنية محددة . غير أنه بسبب تعقيد التنظيم المؤسسي ، لن يكون من الممكن مراقبة كل هذه النسب الرئيسية لكل القطاعات.

تقوم شركة إليكترولوكس بتصنيع وبيع ما يقرب من ٥٥ مليون وحدة منتج في السنة . وحيث أن معظم المنتجات تباع من خلال موزعين ، فإن المستهلكين النهائيين غير مسجلين لديها . وبسبب عدم وجود اتصال مباشر مع المستهلكين النهائيين، يجب على الشركة أن تميز بين احتياجاتهم واحتياجات تجار التجزئة المباشرين المتعاملين معها ، ولهذا الغرض قامت الشركة بتطوير مؤشرين منفصلين : الأول لرضا العملاء والثاني لاتجاه تجار التجزئة. وفى هذه المرحلة لا يوجد لدى الإدارة نية لإعداد مقياس

لرضا العملاء يغطي الشركة بأسرها ، ولكنها تأمل في أن تصمم بدلاً من ذلك مقياســاً كلياً لكل قطاع أعمال.

الناحية	المقياس	المتابعة
عملاء	- مؤشر الحسابات الاستراتيجية.	- سنوية
	- مؤشر اتجاهات التجزئة.	- ربع سنوية
	- مؤشر رضا العملاء.	- سنوية
	- ٢ من ٤ علامات تجارية مفضلة.	- سنوية
	- النسبة المئوية للمنتجات الخضراء في المجموعة الكلية.	- ربع سنوية
تشغيلية	- المبيعات.	
	- النصيب في السوق.	
	- الإنتاجية للرأس الواحد.	
	- معدل تنفيذ الطلبيات.	
	- معدل زيادة الخدمة.	
ثقافية	- مسح اتجاهات العاملين.	-٣ مرات سنوياً
	- خريطة التقويم الذاتي.	- سنوية
مالية	- الربح التشغيلي التراكمي (%)	- ربع سنوية
	- الربح التشغيلي (%)	- شهرية.
	- مصروفات الاندماجات وعمليات الاكتساب (%)	- شهرية.
	- الربح الإجمالي (%)	- شهرية.

الشكل رقم (٤/١٤): قياس العمل الديناميكي DBM بشركة إليكترولوكس.

قبل عامين تخلت شركة إليكترولوكس عن عملية وضع الميزانية التقليدية بهـا والتـي تغطي ١٢ شهراً ، واليوم تتألف عملية التخطيط من ثلاث خطوات :

١- **التخطيط الاستراتيجي** : ويسمح بدرجة أكبر من التركيـز علـى الأهـداف الاستراتيجية وخطط العمل.
٢- **التخطيط السنوي** : وتتم من خلاله متابعة التخطيط الاستراتيجي واسـتخدام النسب المالية التقليدية.
٣- **تخطيط ميزانية متجددة بصورة ربع سنوية** : ويمكن المنشـأة مـن رصـد الاتجاهات مبكراً ، ومع إيجاد طرق يعتمد عليها ووثيقة الصلة لإجراء أعمال قياس وتقييم بالقياس إلى معايير غير مالية ، يتم دمج هذه الطرق ضمن عملية التخطيط الربع سنوية.

وقد أظهرت تجربة مشروعي GIMS و DBM استحالة تقديم قدر كبيـر مـن التدريب للموظفين ، ويجب تزويد الموظفين بالمعلومات مراراً وتكـراراً ، والأفـراد معتادون على العمل مع النسب المالية الرئيسية التقليدية وعلى استخدامها في ممارسـة الرقابة ، ولذا فإن من الأهمية بمكان إطلاع الموظفين على ما يعنيه النظام الجديد.

لقد أظهرت المجموعات الأصغر المؤلفة من ٢٠ شخصـاً مـيلاً أكبـر لتقبـل المعلومات المقدمة ، وإذا أريد إقناع المنشأة بأسرها بالمفهوم ، فيجب في هـذه الحالـة السير بشكل شديد المنهجية في اتجاه هبوطي خلال المنشأة. ويتمثل التحـدي الرئيسـي في تمكين كافة موظفي المنشاة من تقديم إسهام نحو تحقيق الأهداف المؤسسة العامـة. وعلى الموظفين أن يدركوا أن DBM نتاج تفكير سابق متأن.

وترى إدارة شركة إليكترولوكس أن من الأفضل السماح لتنفيذ المفهوم بأن يأخـذ قليلاً من الوقت حتى يتسنى للأفراد فهمه حق الفهم وربما أيضاً تعديل المفهـوم قبـل تطبيقه على الشركة بأسرها . وسوف ينظر للمقاييس على أنها ديناميكية ، وذلك نظـراً لأن اتجاهات الموظفين والعملاء تتغير باستمرار.

وتأمل شركة إليكترولوكس في الإعتماد على التليفزيون في توصيل المعلومات للموظفين في المستقبل ، لأنه سيسمح بتزويد أجزاء المنشأة المختلفة بمعلومات أكثر تحديداً عن أعمالها . ومن المهم التواصل مع كل فرد في المنشأة فجوهر التمكين والتفويض هو إعطاء كل موظف إحساس بالمسئولية عن تصنيع منتج ما أو أداء خدمة ما وذلك لتحقيق الغاية النهائية لكل ما تبذله الشركة من مساعي والتي تتمثل في إرضاء العميل .

٤/٧ تجربة الخطوط الجوية البريطانية British Airways

تعد الخطوط البريطانية British Airways من أكبر شركات الطيران الدولية الناقلة للركاب في العالم ، حيث يقدر أنها نقلت ما يقرب من ٢٤ مليون شخص عبر رحلاتها الجوية المنتظمة في عام ١٩٩٤ ، وفي العام نفسه كانت سابع أكبر شركة طيران دولية ناقلة للبضائع في العالم.

وفي فبراير ١٩٩٧ ، احتفلت الخطوط الجوية البريطانية بمرور عشرة أعوام على تحويلها إلى شركة خاصة ، ورغبة منها في رسم الطريق للمستقبل، طرحت الشركة رسالة جديدة : "**أن تكون رائدة السفر في العالم بلا منازع**" ، وهي عبارة تشير إلى عزم الشركة على أن تظل في المقدمة وأن تضع للآخرين معايير ليسيروا عليها وأن تتابع باهتمام كافة التحديات التي تواجه ريادة الصناعة.

ولكي تحقق هذه الرسالة ، تم إجراء تغيير للأهداف والقيم التنظيمية أيضاً، فأصبحت **الأهداف الجديدة** : "أن تكون اختيار العملاء" ، "امتلاك أفراد ملهمين"، "الربحية القوية " وأن تكون "عالمية بحق". أما **القيم الجديدة** فهي : أن تكون "آمنة ومضمونة" ، و"صادقة ومسئولة" ، "ابتكارية وتعمل بروح الفريق" ، "عالمية ومصدر عناية واهتمام " و "جارة طيبة".

يخضع تنظيم الخطوط الجوية البريطانية في الأساس **لثلاثة أبعاد** : الاستراتيجية والبعد التجاري والعمليات ، على اعتبار أن **الاستراتيجية طويلة** المدى **والبعد التجاري** متوسط المدى ، و**العمليات** قصيرة المدى. ولا تستخدم الخطوط الجوية البريطانية

المقاييس على المستوى المؤسسي ، ولكن تدير أربع وحدات في المنشأة أعمالها انطلاقا من مفهوم قياس الأداء المتوازن من تلقاء نفسها. وفي السنوات الأخيرة ، وجهت انتقادات شديدة لشكل التقارير الشهرية لكونها تركز تركيزاً مفرطاً على الأرقام المالية وحدها ، كما رأت الإدارة المالية في الشركة أيضاً أن قياس الأداء المتوازن حقق نجاحاً في بعض أجزاء المنشأة كطريقة لإدارة العمل.

وتعد عمليات الخطوط الجوية البريطانية بمطار هيثرو في لندن أكبر مطار دولي في العالم مثالاً لاستخدام قياس الأداء المتوازن في هذه الشركة. هنا تسير الشركة عدداً متزايداً من الرحلات الجوية استحوذ على ٤١% من السعة الإجمالية المتاحة في عام ١٩٩٦ . وفى عام ١٩٩٨ بلغت قيمة التكاليف الإجمالية نحو ٢٥٠ مليون جنيه إسترليني ، ووصل عدد العاملين إلى ما يقرب من ٧٠٠٠ موظف. وتشكل العمليات في مطار هيثرو جزءاً من إدارة خدمة العملاء والعمليات التي تندرج ضمن بعد العمليات . ويتميز هذا الجزء من الخطوط الجوية البريطانية بطابعة التشغيلي الشديد ، فالأفراد العاملون فيه لا يريدون التفكير كثيراً ، بل يريدون فقط معالجة وتسوية الأمور والالتزام بالتعليمات والإجراءات.

وأثناء الجزء الأول من عام ١٩٩٧ ، كانت العمليات في مطار هيثرو تمر بأوقات عصيبة ، فقد كانت خارج نطاق السيطرة وتكتنفها الكثير من مشكلات الأداء. وفي ظل هذه الظروف تم تعيين مدير جديد كانت الأولوية بالنسبة له بناء نظام جديد لتقييم الأداء ، وتركزت جهوده على الإهتمام بالأمور الحرجة والحاكمة في أداء العمليات .

وقبل تقلده منصبه الجديد في مطار هيثرو ، كان المدير الجديد مسئولاً عن بناء قياس للأداء المتوازن لإدارة الشحن. في تلك الإدارة لاقت المقاييس استقبالاً حسناً بسبب ميل عملها إلى التركيز على ناحية واحدة فقط في كل مرة، حيث يتم التركيز في إحدى السنوات على التكاليف وفي السنة التي تليها على العملاء والأفراد لأن برنامج التكاليف أهمل هذه الجوانب وهكذا في باقي النواحي .

وفي مطار هيثرو ، لم يكن من الصعب إقناع المديرين بمفهوم قياس الأداء المتوازن ، حيث كان الأداء يسير بشكل سيئ في ذلك الوقت ، وقد أسهم هذا العامل – مقترناً بخبرة المدير الإيجابية المتصلة بالقياس – في تقبلهم اقتراح بناء قياس للأداء المتوازن.

بدأت عملية بناء قياس الأداء المتوزان لمطار هيثرو في أوائل خريف عام ١٩٩٧، وكان أساس هذه المقاييس هو الأهداف المؤسسية التي اتفقت مع فئات الأداء المختارة بإدارة الشحن. وحيث أن المدير كان قد قام في إدارة الشحن بتحليل الرسالة إلى أهداف استراتيجية ضمن الفئات المختارة ، فقد انطلقت العملية في مطار هيثرو من رسالة معينة وأهداف استراتيجية معينة .

وقد تمت صياغة الهدف الإجمالي للمشروع بشكل تدريجي ، ففي السنة الأولى كان الهدف هو أداء الأساسيات بشكل سليم وفي السنة التالية كان إنتاج أداء تنافسي ، وفي السنة الثالثة التحول إلى ريادة السوق.

وفي مطار هيثرو، ينقسم التنظيم إلى : أداء تشغيلي ، خدمات الركاب ، خدمات الطائرات ، العمليات التشغيلية ، مكتب البرامج ومجموعة إدارة العمل. وكخطوة أولى في عمليات البناء ، تم إيفاد جميع المديرين التنفيذيين لحضور ورشة عمل إلى أن تم وضع قياس الأداء المتوازن. وقد استغرق بناء هذه المقاييس لمطار هيثرو ما يقرب من أربعة أشهر.

في السنة الأولى ، ستركز العمليات بمطار هيثرو على هدف واحد في كل منظور، وقد كان الهدف في فئة **العملاء** : " نحن نريد أن يلاحظ العملاء تحسناً في دقة المواعيد والأمتعة ". أما في فئة **العمليات الداخلية** فقد كان : "بيئة عمل يحركها الأداء" وفي فئة **الأفراد** : "إدراك أن هذه منشأة أفراد"، وفي **الفئة المالية** : "ممارسة إدارة فعالة وطبيعية " أما في **التغيير** ، فقد كان الهدف هو : "فريق واحد ولعبة واحدة لهيثرو".

ولكل واحدة من مجموعات الأهداف مسئولية شخصية على المستوى الفردي، وكان الغرض من ذلك أن يقوم الأفراد بتحويل الأهداف إلى مقاييس بإداراتهم. وكان المفروض أن يبحث كل مدير عن مقاييس تشير إلى التقدم نحو تحقيق الأهداف ، وفي نهاية هذه العملية أصبح لدى كل إدارة مقاييس خاصة بها.

والقياسات الخاصة بالمجموعة عبارة عن مزيج من المقاييس المجمعة من الإدارات المختلفة ، والمقاييس التي اتبعتها المجموعة هي : دقة المواعيد ، الرضا عن عملية تسليم الأمتعة ، التكلفة / الراكب ، التكلفة / الحقيبة ، التكاليف الإجمالية ، عدد مرات الإخفاق في تسليم حقيبة ما ، الوقت الذي تستغرقه الحقيبة منذ وصولها للمطار حتى صعودها الطائرة ، عدد وقائع السلامة التي لا تتم تسويتها ، عدد الحوادث ، التلف في الطائرات . وكان العدد الإجمالي للمقاييس ١١ مقياساً. وفي كل قياس ينبغي أن يكون هناك ١٠ مقاييس حاكمة فقط.

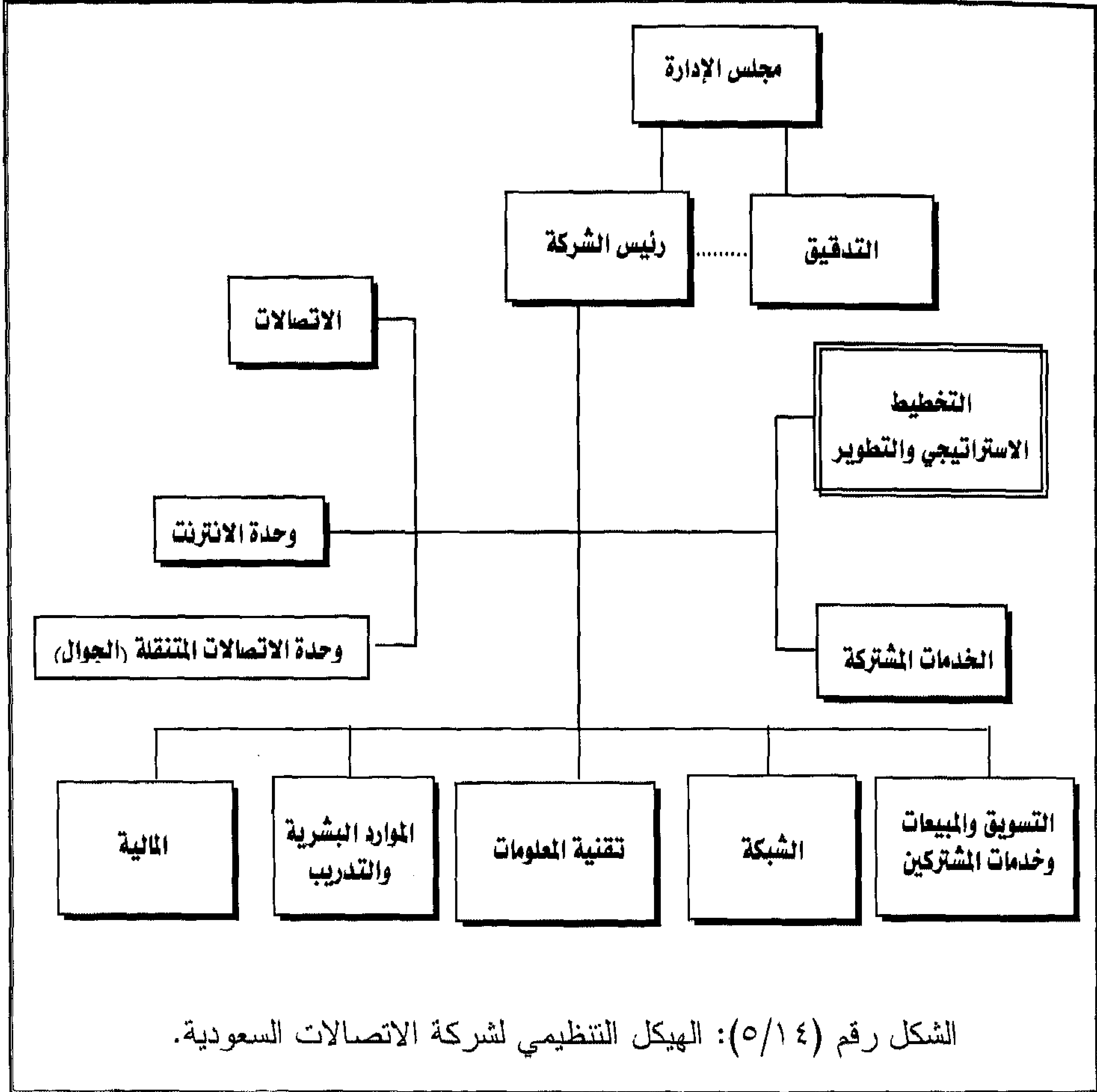
ويعقد المدير جلسة لمراجعة العمل مع كل مدير لمدة ساعة مرة واحدة شهرياً، ويدرس المدير في جلسات المراجعة الملخص المكتوب لما جرى أثناء الفترة الماضية ، ويناقش تقدم كل مقياس. بعد ذلك يتم ضم القياسات والمخلصات والتعليقات معاً في صورة تقرير يسمى " تقرير قياس أداء العمل المتوازن" ، ويتم مرة واحدة شهرياً رفع تقرير قياس المجموعة إلى مدير خدمة العملاء والعمليات للخطوط الجوية البريطانية على مستوى العالم.

٥/٧ تجربة شركة الاتصالات السعودية

تأسست الشركة في ١٤١٩/١/٦هـ الموافق ١٩٩٨/٥/٢م بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٥ وتاريخ ١٤١٨/٨/١٥هـ القاضي بتحويل مرفق الاتصالات (البرق والهاتف) إلى شركة مساهمة سعودية تنشأ باسم شركة الاتصالات السعودية .

- يبلغ عدد موظفي الشركة ٢٣٠٠٠ موظف تقريبا
- يبلغ عدد خطوط الهاتف الثابت ٣.٢٣ مليون خط تقريبا
- وخطوط الهاتف الجوال ٢.٥٣ مليون خط تقريبا .

ويوضح الشكل رقم (٥/١٤) الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية.



الشكل رقم (٥/١٤): الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية.

وفيما يلي سنعرض لبعض الملامح لتجربة شركة الاتصالات السعودية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال مراحل ثلاثة على النحو التالي :

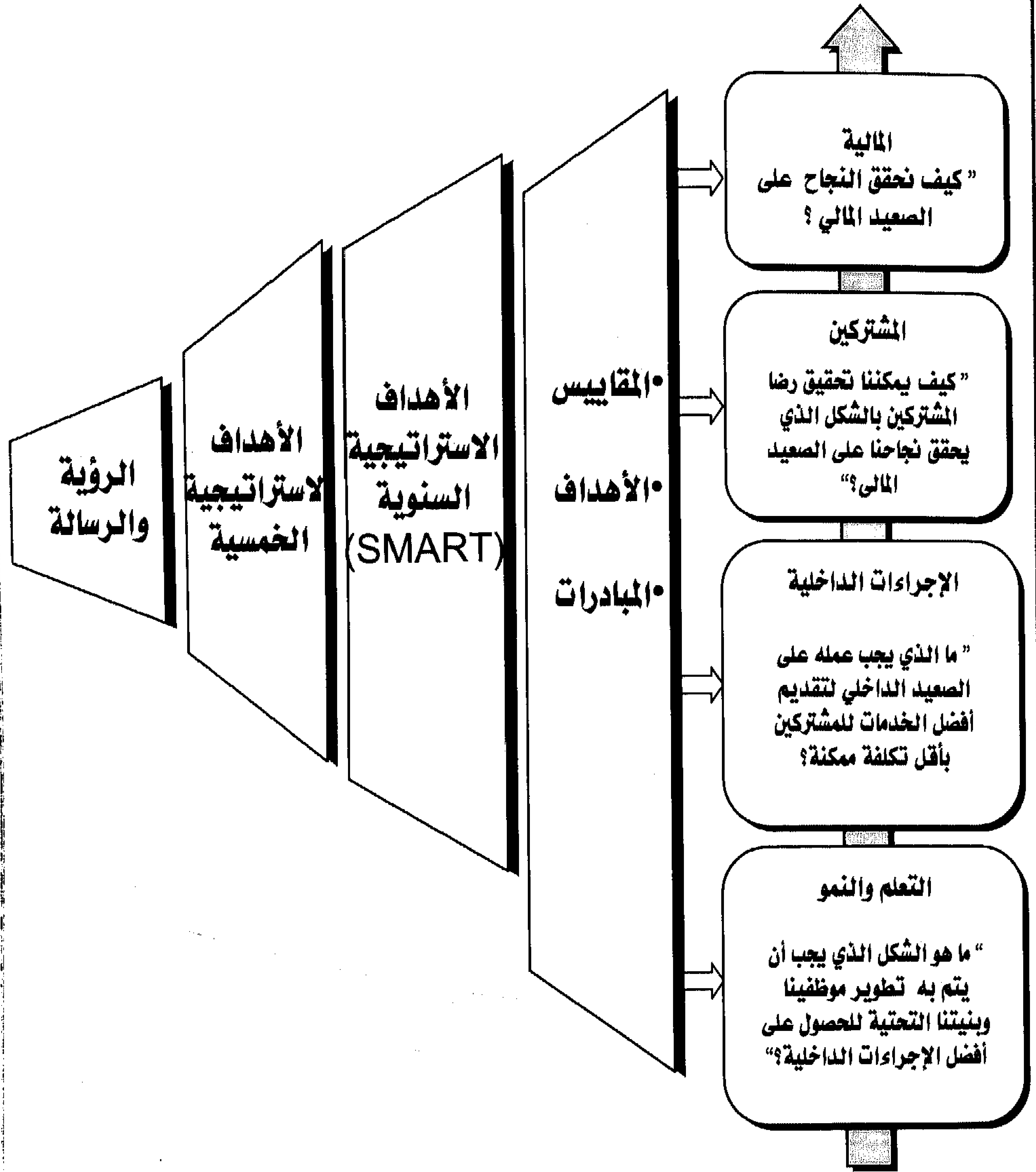
- المرحلة التمهيدية : إعداد النموذج والمؤشرات ووصف البيانات المطلوبة مع تطوير النموذج على برنامج الأكسل .
- مراحل التطبيق : تطبيق البطاقة وربطها بإجراءات التخطيط مع بيان الوظائف التشغيلية .

- مرحلة المخرجات والمراجعة والتقييم : وفيها تتم عملية تحديد أهم المخرجات وذلك بالإضافة إلى مراجعة وتقييم نتائج التطبيق .

المرحلة التمهيدية : وفى هذه المرحلة تمت الأنشطة التالية:

- **تم إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليتضمن:**
  - ربط التوجهات بالأهداف.
    - تحديد وتعريف الأهداف.
    - تحديد المسئول عن تحقيق الأهداف.
    - المصدر.
  - تعريف المؤشرات الرئيسية للأداء.
    - الصيغة / المعادلة.
    - مصدر البيانات.
    - مزود البيانات.
  - وصف البيانات.
    - التكرار.
    - الاختلافات / والفروق.
    - الأهداف المعيارية.
  - إكمال البطاقة من خلال ورش العمل.
- **تم تطوير نموذج البطاقة على برنامج أكسل**
  - تم إدخال التوجهات / الأهداف.
  - تم إدخال المؤشرات الرئيسية للأداء.
  - تم إدخال النتائج يدويا.

ويوضح الشكل رقم (٦/١٤) الإطار العام للرؤية والأهداف الاستراتيجية وأثرها على بطاقة الأداء المتوازن المقترح للشركة

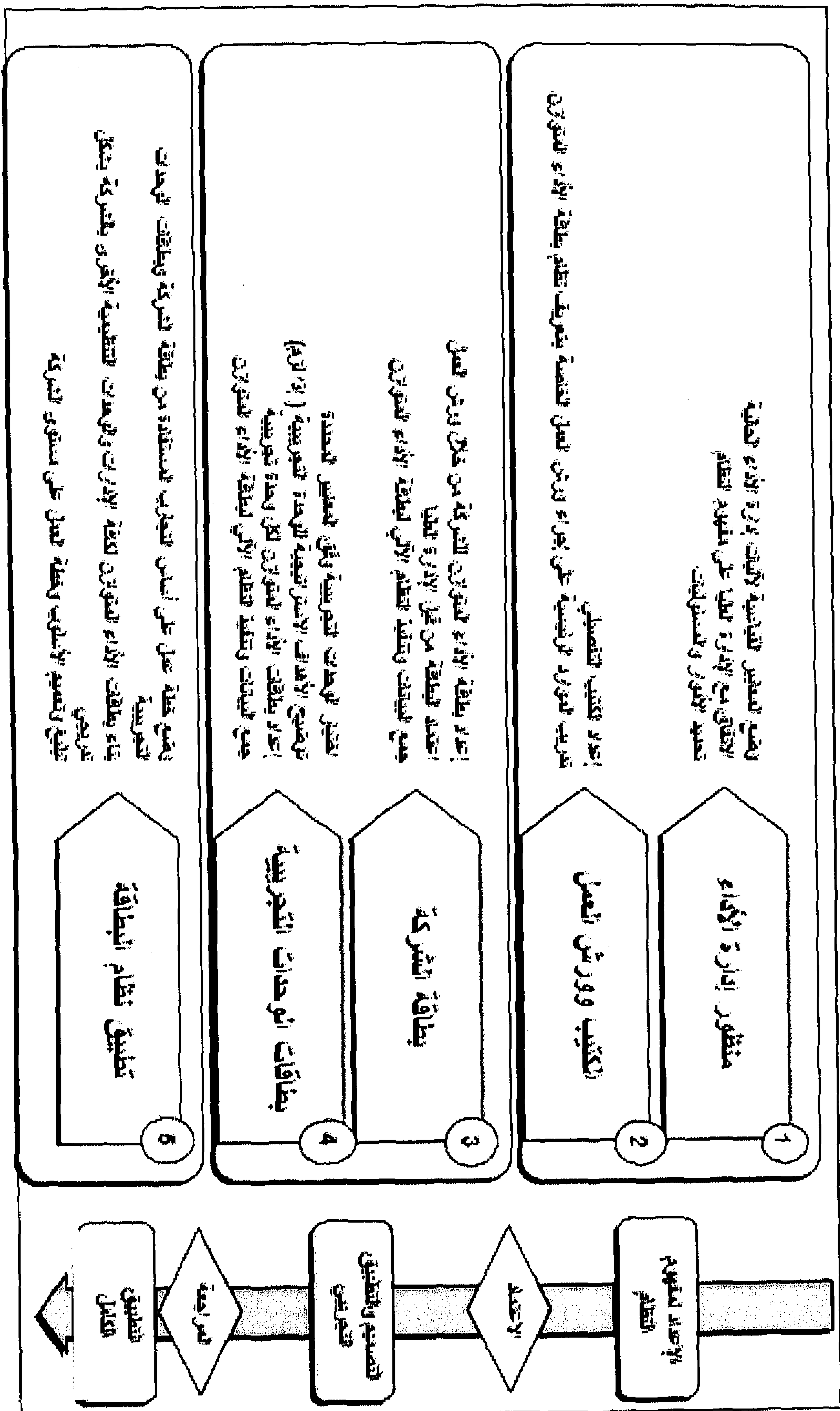


الشكل رقم (٦/١٤): إطار بطاقة الأداء المتوازن المقترح للشركة.

أما بالنسبة لتصنيف الإدارات المرشحة بالشركة لنظام بطاقة الأداء المتوازن فقد تحددت الأولويات التالية كشروط لاختيارها :

- توفر الموارد : هل تتوفر لدى الإدارة المرشحة الكفاءات اللازمة والالتزام بالعدد الكافي من الموظفين
- الاستقرار التنظيمي : هل تم تضمين الإدارة المرشحة لنظام بطاقة الأداء المتوازن في الهيكل التنظيمي المستهدف و /أو أنه لن يتم إجراء تغيير كبير بالإدارة
- عدد الإدارات المرشحة لنظام بطاقة الأداء المتوازن التي تلي هذه الإدارة في الترتيب : كم عدد الإدارات المرشحة لنظام البطاقة التي تلي هذه الإدارة حسب الترتيب؟
- الآثار المالية : هل تؤثر الإدارة المرشحة بشكل كبير على الأمور المالية بالشركة من خلال تحقيق الإيرادات أو تكلفة الاستثمارات(باستثناء القوى العاملة)
- التأثير على الجودة : هل تؤثر الإدارة المرشحة بشكل كبير على الأمور المتعلقة بجودة الخدمات وصورة الشركة (خدمات المشتركين ، المنتجات، التغطية، الإشارات)
- المنافسة : هل يوجد منافسون حاليا أم يتوقع دخولهم قريبا

هناك خمسة مراحل أو معالم رئيسية تقود للوصول إلى نظام ناجح لإدارة الأداء وتنفيذه على مستوى الشركة ، ويوضح الشكل رقم (٧/١٤) المراحل / المعالم الرئيسية لتطوير إدارة الأداء .



الشكل رقم(١٤/٧): المراحل/المعالم الرئيسية لتطوير إدارة الأداء.

المرحلة الثانية: وتمثل عمليات التطبيق والممارسة حيث بيان عمليات التخطيط ورسم الإجراءات مع بيان الوظائف التشغيلية

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- بطاقة رئيس الشركة.
- بطاقات نواب الرئيس.
- بطاقات مدراء العموم.
- تقارير الأداء الشهرية وربع السنوية .
- ميكنة المعلومات.
- ربط البطاقة بنظام الموارد البشرية.

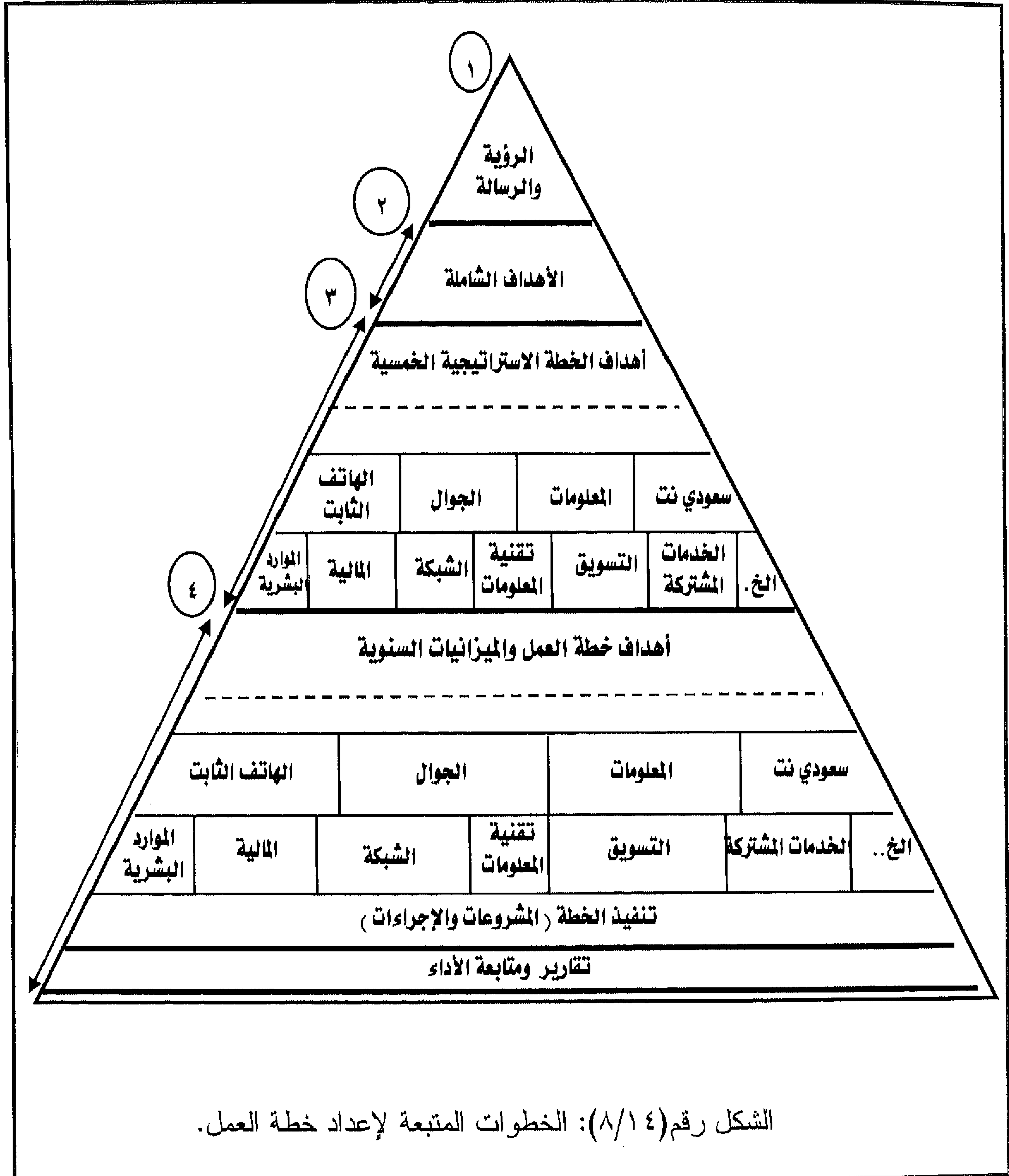
ربط البطاقة بإجراءات التخطيط

- ربط توجهات وأهداف الوحدات بالتوجهات والأهداف الشاملة للشركة .
- وضع قياس الأداء كجزء من إجراءات التخطيط .
- مشاركة موظفي الأداء في ورش عمل التخطيط .
- وضع برامج توعية لشرح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن .

الوظائف التشغيلية لنظام بطاقة الأداء المتوازن

- بطاقة الأداء المتوازن .
- التعمق / التدرج .
- التقارير.
- التحليل البياني.
- تنبيه الإدارة العليا .

تمثلت خطوات إعداد خطة العمل في كما يوضحها الشكل رقم (٨/١٤): الرؤية والرسالة ، الأهداف الشاملة ، الخطة الاستراتيجية الخمسية ، وخطة العمل السنوية والميزانيات وتنتهي دورة التخطيط بتنفيذ الخطة وإعداد تقارير ومتابعة الأداء.



الشكل رقم(٨/١٤): الخطوات المتبعة لإعداد خطة العمل.

واعتمدت الشركة على نموذج مراجعة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويوضح الشكل رقم (٩/١٤) هذا النموذج الذى يجب الالتزام به بعد أن يكون قد تم الانتهاء من جميع الأعمال الرئيسية المتعلقة بمرحلة الإعداد والتجهيز .

المرحلة الثالثة : وتمثل عملية تحديد المخرجات ومراجعة وتقييم النتائج :

أهم مخرجات المرحلة التجريبية يمكن تلخيصها في ما يأتي :

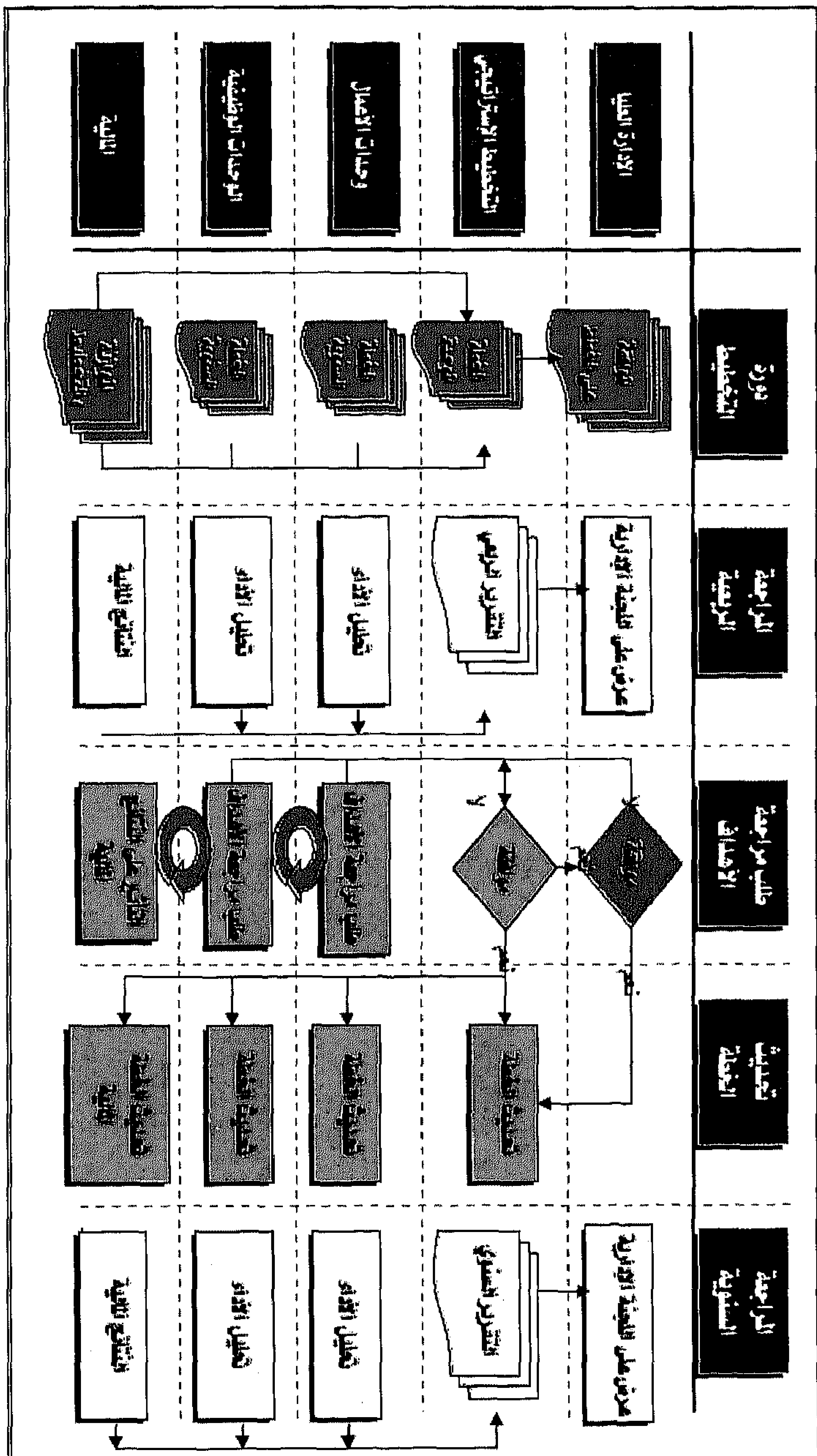
- بناء البطاقة الشاملة وبطاقتي الوحدتين التجريبيتين
- تنسيق وتنظيم التقارير الشهرية
- تقرير النتائج التشغيلية .
- استطلاع آراء مستخدمي التقرير

المراجعة الشهرية للتقرير

- البداية كانت بطيئة للغاية
- تم تحسين التحليل
- تقرير واحد للإدارة العليا

ويوضح الشكل رقم (١٠/١٤) أبعاد العملية المستمرة في تقويم الأداء كما تم اقتراحها لشركة الاتصالات السعودية.

الشكل رقم (٩/١٤): نموذج مراجعة تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن.



الشكل رقم (١٠/١٤): أبعاد العملية المستمرة في تقويم الأداء.

وبعد ، فهذه خلاصات جوهرية لتجارب الشركات السابقة ، وعلى من يرغب تطبيق قياس الأداء المتوازن أخذها في الاعتبار:

١ – يجب أن تتسم **الثقافة والقيم التنظيمية** بالقوة والتوجه المستقبلي ، وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفى جميع المجالات .

٢ – مساندة **ودعم الإدارة العليا** لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج .

٣ – يجب أن يتسم **فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء** المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشرف المستقبل .

٤ – الاهتمام **بصياغة استراتيجية** واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمنى مناسب ، مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية ، فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت .

٥ – ضرورة **صياغة الرؤية التنظيمية** بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة .

٦ – تدنية الاهتمام بالأحداث الماضية بحيث لا تمثل جل اهتمام المنظمة قدر **اهتماماتها المستقبلية.**

٧ – تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة **وتحليل المجالات الأخرى غير المالية** الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة .

٨ – الاهتمام بشكل ملحوظ **بالأصول غير الملموسة** ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج أعمال المنظمة .

٩ – **الندوات واللقاءات** ، غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد ، وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية ، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق .

١٠ – **مراحل وخطوات قياس الأداء المتوازن** ، تعمل الشركات على انتهاج مراحل وخطوات منهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن .

١١ – **المدة الزمنية** لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن ، ليست هناك فترة محددة يمكن القول أنها تمثل معيارا يمكن الاحتكام إليه ، وإنما يتوقف الأمر على ظروف الشركة والعوامل الأخرى المؤثرة .

١٢ – **المعلومات ، المؤشرات ، المعادلات** : يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبينة على معلومات محددة ، بما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بالشركة .

١٣ – **دراسة العوامل الحاكمة** ، يفرض أسلوب القياس المتوازن تحديد العوامل الجوهرية الحاكمة في علاقات ونتائج الشركة بشكل واضح ومحدد .

١٤ – **التدرج في عمليات التطبيق** ، فيمكن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة ، أو فرع معين من فروع الشركة حتى يمكن تعميم التجربة على الشركة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق .

١٥ – **العناصر الرئيسية لقياس الأداء** ، تشتمل عناصر قياس الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية هي : المالية ، والعمليات الداخلية ، والعملاء ، والنمو والتعلم ، وإضافة العديد من الشركات جانب الموارد البشرة ، وجانب البيئة، .... وغيرهما .

١٦ – **ضرورة المراجعة الدقيقة** ، يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها ، كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل والمقارنة .

ملخص الباب الخامس

استـــــخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لنجاح الفكر والتطبيق الاستراتيجي لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢. حيث تعمل علي تكوين أهداف استراتيجية واضحة ، يتم ترجمة هذه الأهداف إلي نظام لمقاييس الأداء ، والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي ، يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها .

وقد تناولنا في هذا الباب موضوع قياس الأداء المتوازن من خلال ثلاثة فصول ، تناول الفصل الأول منها : المفاهيم والأبعاد والوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، ولهذا تناولنا في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- الانتقادات الموجهة إلى الرقابة الإدارية التقليدية .
- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن .
- مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب مراعاتها.
- المنافسة في عصر المعلومات والدور الاستراتيجي في التعامل معها
- الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن
- الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن.

في حين تناول الفصل الثاني الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيـــق بطاقـــة قيـــاس الأداء المتوازن ، والتي تتمثل في : صياغة الرؤية التنظيمية ، وتحديد الاستراتيجيات وبناء الأهـــداف الاستراتيجية العامة ، وتحديد عوامل النجاح الحاكمة ، وتحديد القياسات ، وصـــياغة الأهـــداف ووضع خطة العمل ، وتحديد الأفعال التنفيذية ، والمتابعة والتصميم .

أخيرا تناول الفصل الثالث المقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقيـــة لبطاقـــة قيـــاس الأداء المتوازن ، وقد تعرضنا لدراسة المقاييس في المجالات التالية : مقاييس مجال الرؤيـــة المـــالي ، ومقاييس مجال رؤية العملاء ، ومقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية، ومقاييس مجـــال رؤيـــة التعلم والنمو والابتكار ، والمقاييس المرتبطة بالموارد البشرية، والمقـــاييس البيئيـــة ، واختتمنـــا الفصل ببعض التجارب التطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن .

تطبيقات عملية وتنمية مهارات استراتيجية

السؤال الأول:

ارسم الشكل التوضيحي لكل موضوع من الموضوعات التالية مع التعليق عل كـل منها بشكل واضح ومحدد :

١ الجوانب الأربعة لقياس الأداء المتوازن .
٢ الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن
٣ محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن
٤ الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن.

السؤال الثاني:

كثيرا ما يحدث خلط في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدي الكثير من المسئولين ، وأتيحت لك الفرصة للتوضيح بين بعض من تلك المفاهيم فماذا تقول في كل موضوع من الموضوعات التالية:

١ الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن والجوانب الأربعة للبطاقة .
٢ منظور العملاء ومنظور العمليات .
٣ نموذج سلسلة القيمة وتحديد والعوامل الحاكمة للنجاح .

السؤال الثالث:

وقفت تنصت باهتمام إلى ما دار من حديث بين الدكتور حسن حسين حسنين وزميله الدكتور حامد حمود حمدان حيث يرى الأول أنه يمكن لمنظمات الأعمال المصرية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدعيم استراتيجيات المنظمة، في حين يرى الدكتور حامد أن ذلك يعد أمرا صعب التطبيق في المرحلة الحالية ، وكان عليك أن تتدخل لحسم الخلاف بينهما وتوضيح الصورة الصحيحة التي تراها أقرب للواقع ، فماذا ستقول ؟

السؤال الرابع:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات عند إعداد استراتيجياتها المستقبلية، مما يتطلب الإستعانة بالأساليب والمداخل الحديثة لنجاح استراتيجياتها ومن بين تلك الأساليب بطاقة قياس الأداء المتوازن ..

استعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن .

السؤال الخامس : حدد هل العبارة صحيحة أم خاطئة فقط دون تعليق :

١. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية فقط .
٢. إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين.
٣. إن القياس المتوازن للأداء يمد المديرين بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم.
٤. في كل الشركات نجد أن التحسينات في العوامل غير المادية أدت إلى تحسينات في عوامل مالية.
٥. لا توجد مخاطر تتعرض لها المنظمة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
٦. تنظر الشركات حاليا إلى العمالة بأنها أداة حل المشكلات.
٧. يتضمن جانب العملاء قياسات تقيس ربحية المنظمة.
٨. باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن عن العملاء المرتقبين فقط.
٩. نادى البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات.
١٠. يمثل قياس الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات .
١١. إن عملية بناء بطاقات الأداء المتوازن تبدأ من المستويات الأدنى على المستويات الأعلى.
١٢. تمثل المتابعة والتصميم الخطوة الأولى في تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن.
١٣. تمثل تحديد وتطوير خطة العمل الخطوة الأخيرة في تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن.
١٤. يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية بعد صياغة الرؤية الشاملة.
١٥. فضلت بعض المنظمات إضافة منظور خامس للرؤية وهو منظور الموظفين.
١٦. إن مجال رؤية التطوير لا يوضح الطرق التي يجب أن تتبعها المنظمة في تطويرها.
١٧. لا توجد صعوبة في إيجاد المفهوم للاستراتيجية بشكل قاطع.
١٨. إن عملية صياغة الاستراتيجية تتسم بالبساطة والسهولة .
١٩. من أساليب تحديد الاستراتيجية وبناء أهدافها سؤال المشاركين .
٢٠. يطلق البعض على منظور العملاء (منظور حملة الأسهم المالية).
٢١. من المهم جدا التعرف على أي تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم في مرحلة متأخرة .

٢٢. يشكل منظور العمليات الداخلية تحليلا لعمليات المنشأة الداخلية .

٢٣. يمكن منظور العملاء المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد خلال مدى زمني طويل.

٢٤. إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم لتحديد القدرات المحورية.

٢٥. ينبغي الحرص على إحداث ترابط رأسي بين عوامل النجاح الحاكمة للاستراتيجية فقط.

٢٦. إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة وخلق التوازن بين المقاييس المستخدمة في مجالات الرؤية المختارة .

السؤال السادس: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية :

١- نوقشت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة في جامعة :

أ- هارفارد ب- كالتك

ج- واشنطن د- لا شئ مما سبق

٢- من الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن :

أ- السياسة ب- القانون

ج- البيئة الاجتماعية د- لا شئ مما سبق

٣- من الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

أ- الجانب المالي ب- جانب الموردين

ج- جانب المادة الخام د- كل ما سبق

٤- تتمثل خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن في :

أ- ثلاثة خطوات ب- أربعة خطوات

ج- خمسة خطوات د- لا شئ مما سبق

٥- من العوامل التي تشكل الأساس لصياغة رؤية المنظمة :

أ- النواحي المالية ب- القدرات المحورية

ج- بيئة العمل د- كل ما سبق

٦- من خصوم الميزانية العمومية للقدرات :

أ- قدرات متداخلة ب- المبيعات

ج- الإنتاج د- لا شئ مما سبق

٧- من أصول الميزانية العمومية للقدرات :

أ- الإدارة　　　　ب- الشركاء

ج- القدرات الذاتية　　　　د- كل ما سبق

٨- تتمثل مستويات قياس الأداء في ضوء قياس الأداء المتوازن في :

أ- ثلاثة مستويات　　　　ب- أربعة مستويات

ج- خمسة مستويات　　　　د- لا شئ مما سبق

٩- من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية العملاء :

أ- عدد العملاء　　　　ب- النصيب في السوق

ج- مؤثر رضا العملاء　　　　د- كل ما سبق

١٠- .... تقاس عادة ككمية مناسبة للوقت الذي تم العمل فيه هي :

أ- الإنتاجية　　　　ب- الجودة

ج- وقت التسليم　　　　د- لا شئ مما سبق

١١- .... تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة هي :

أ- التكنولوجيا　　　　ب- الجودة

ج- الإنتاجية　　　　د- لا شئ مما سبق

١٢- من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية النمو والتعلم :

أ- مؤثر القيادة　　　　ب- مؤثر الدافعية

ج- دورات الموظفين　　　　د- لا شئ مما سبق

مراجع الباب الخامس

المراجع العربية

(١) البتانوني ، علاء محمد (٢٠٠٥) ، " إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد (٤٢) ، العدد (٢) ،جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، سبتمبر .

(٢) الخولي ، هالة (٢٠٠١) ، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السابع والخمسون ، جامعة القاهرة : كلية التجارة .

(٣) العامري ، صالح مهدي ، الغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٣)، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثاني ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة .

(٤) الفضيلي ، منصور صباح ، الشمالي ، منصور محمد (٢٠٠٩)، " تقييم أثر التدريب في المصارف الإسلامية : دراسة تطبيقية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثالث والثلاثون ، العدد الأول ، جامعة المنصورة : كلية التجارة .

(٥) الديسطي ، محمد عبد القادر (٢٠٠٣)، " التقرير المتوازن لقياس الأداء : دراسة اختبارية في إطار البيئة المصرية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، جامعة المنصورة : كلية التجارة .

(٦) جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر (٢٠٠٣)، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح،الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة .

(٧) رخا ،سليمان عاطف شحاتة المرسى (٢٠١١) ، إطار مقترح لاستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة بدمياط ، جامعة المنصورة .

(٨) زغلول ، جودة عبد الرؤوف (٢٠٠٣) ، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظم لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الأول ، جامعة طنطا ، كلية التجارة .

(٩) عبد العزيز ، شهيرة محمود (٢٠٠٣)، " إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثالث ، جامعة المنصورة : كلية التجارة .

(١٠) عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٥-٢٠٠٦) .

(١١) يوسف ، محمد محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥) .

المراجع الأجنبية

(12) Anand, et al., (2005),"Balanced Scorecard in Indian Companies", VIKALPA, Vol. (30), No. (2), April-June .

(13) Atkinson, Helen, (2006),"Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", **Management Decision**, Vol. (44), No. (10).

(14) Beard, Deborah F.,(2009), "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education", **Journal of Education for Business**, May–June .

(15) Bedford, et al.,(2008),"Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence", JAMAR, Vol. (6), No. (2).

(16) Budde, JÖrg,(2007), "Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard", **Journal of Accounting Research**, Vol. (45), No. (3), June.

(17) Chavan, Meena,(2009),"The balanced scorecard: a new challenge", **Journal of Management Development**, Vol. (28), No. (5).

(18) Gurd, Bruce, and Tian Gao,(2008), "Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. (57), No. (1).

(19) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , (1992),The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . **Harvard Business Review** Jan-Feb , 1992 , 71-79.

(20) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. ,(1993) Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review , Sept-Oct .

(21) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , (1992),**The Balanced Scorecard** . Harvard Business School Press . Boston , Mass .

(22) Kaplan , R.S. and Norton , D.P. ,(1996)" Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , **Harvard Business Review** (January- February .

(23) ---------------, et al.,(2010), "Managing Alliances with the Balanced Scorecard", **Harvard Business Review**, January –February 2010.

(24) Maisel , L.S. , (1992),Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . **Journal of Cost Management** , Summer .

(25) Niven, Paul R.,(2008) **Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies**, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Second Edition.

(26) Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B. ,(2003) **Strategic Management** . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Iwin .

(27) Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David ,(2004), **Strategic Management and Business policy** . 9th ed. , (New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall .

(28) Wiersma, Eelke,(2009), "For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study", **Management Accounting Research**, Vol. (20).

(29) Wu, Cheng-Ru, et al.,(2008), "Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach ", **Journal of Social Sciences**, Vol. (4), No. (4).

(30) Wu, Hung-Yi, et al., (2009),"Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach", **Expert System With Application**, Vol. (36).

(31) Wu, Cheng-Ru, et al.,(2010) "Evaluating business performance of wealth management banks", **European Journal of Operational Research,** Vol. (207).

الباب
السادس

الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية

- الفصل الخامس عشر :

حالات عملية ومواقف تطبيقية

الفصل الخامس عشر

حـــالات عمليـــة ومواقف تطبيقية

Practical cases
& Applied positions

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستتمكن من :

- التفكير في معالجة عدة حالات تتعرض لكل منها لموضـــع مختلف مما يكسبك القدرة على دراسة الحالات وفحصها وتحليل مواقف المنظمات ، هذا بالإضافة إلى تنمية مهارتك للتوصل إلى بدائل الحلول المناســبة واتخــاذ القــرارات الاستراتيجية الفعالة.

مقدمة

تمر عملية **اتخاذ القرار الاستراتيجي** بعدة مراحل يمكن تناولها بشيء من التفصيل على النحو التالي :

(١) تشخيص وتحديد المشكلة.

(٢) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها.

(٣) تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل.

(٤) تقييم بدائل الحل المتاحة.

(٥) اختيار الاستراتيجية الممكنة التطبيق.

(٦) تطبيق الاستراتيجية.

(٧) متابعة عمليات التطبيق وتقييمها.

وفيما يلي نذكر شرحاً لكل بند بشيء من التفصيل:

أولا: عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

١/١ تشخيص وتحديد المشكلة Problem Identification

يعد تحديد المشكلة الخطوة الأولى ، وفي نفس الوقت بالغة الأهمية لاتخاذ القرار الاستراتيجي ، إذ يجب الإحساس بأن هناك حاجة ملحة لاتخاذ قرار ما ، وفي هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التي يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً مميزاً عن غيرة من القرارات. فقد تفرض الحالة المطروحة اتخاذ قرار إستراتيجي أو قرار إداري أو قرار تشغيلي. كما قد تظهر البيانات والمعلومات المتاحة أن هناك موقف استراتيجي يعقبه ضرورة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس.

إن ما يلفت النظر إلى وجود مشكلات إستراتيجية وجود مثير أو مثيرات Triggers تدل على عدم رضا وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل لتعديل الموقف إذ يتبين للمحلل أن هناك فجوة Gap بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. فالمشكلة إذن موقف رديء يجب التخلص منه ، وتحمل المنظمة سلبيات تعوق تحقيق غاياتها وأهدافها ، ويجب ألا يبادر إلى الذهن أن المشكلة Problem تظهرها مجموعة مظاهر تدني أو انخفاض أو تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة في مجرد الرغبة في تحسين وتطوير الموقف الحالي ، بمعنى آخر فإذا كانت الحصة التسويقية لأحد البنوك ١٥% ويحقق البنك أرباحاً معقولة مقارنة بغيرة من البنوك ، ولكن البنك يرغب في تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل إلى ٢٠% فإن هذا يعنى أن البنك يواجه مشكلة الرغبة في تطوير موقفه السوقي.

ويجب التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، فإذا كانت المشكلة موقف سيء تعانى من جراءه المنظمة أو إحدى وحداتها الإدارية ، فإن الظاهرة تمثل شواهد متكررة وما دامت هذه الشواهد سلبية ومتكررة فلا شك أن وراءها مشكلة ، ويأتي هنا دور المحلل والدارس في تشخيص المشكلة للوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث هذه الشواهد السلبية المتكررة ، بحيث يكون التساؤل المطروح هو : هل إذا تم القضاء على الأسباب ستختفي الظواهر ؟ وإذا كانت الإجابة نعم ساعدنا ذلك على التحديد الدقيق

للمشكلة ، وفي هذا الصدد علينا التأكد أن ٥٠% من حل المشكلة هو تحديد المشكلة بدقة ومعنى أدق أن المشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة.

٢/١ الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها Analysis of Information

تتمثل المرحلة الثانية في مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ، ويتوقف تحديدها على عدة عوامل من بينها ما يلي :

١- طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحيلها.
٢- المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة.
٣- نوع القرار الذي سيتم اتخاذه.
٤- عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.
٥- مصادر البيانات وإمكانية الاتصال بها.
٦- نوعية البيانات وصفية أم رقمية ، أولية أم ثانوية ، آراء أم حقائق أم اتجاهات.

ويجب أن يتم تجميع البيانات وتحليلها بشكل طبيعي بحسب خصائص الاستراتيجيات المتوقع المفاضلة فيما بينها ، والقرارات المنتظر اتخاذها، وغالباً ما تدور تلك البيانات والمعلومات حول العوامل البيئية للمنظمة ومواردها المتاحة ، ومن ثم فالتحليل يتم بغرض تحديد الفرص والمخاطر الناتجة من تحليل البيئة الخارجية ، وبيان نقاط القوة والضعف المستخلصة من تحليل عناصر التنظيم وموارده المتاحة. وطالما كان هناك احتمال لتطبيق استراتيجية جديدة أو تنمية الاستراتيجيات الحالية ، فلابد من إجراء تحليلات جديدة للبيانات في ضوء الظروف والمتغيرات المستحدثة.

إن التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها في الوقت المناسب ، بما يمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة ، ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.

وفيما يتعلق بتحليل الحالات العملية نجد أنه من المناسب الإشارة إلى أن الحالة المطروحة للتحليل والمناقشة غالباً ما تحتوى على بيانات وصفية ورقمية متعددة ولكن

هل تستخدم كل البيانات المطروحة بالحالة؟ وهل هي كافية لإتمام عمليات التحليل بما يمكن من اتخاذ القرار ؟ عليك أن تعرف أن البيانات المتاحة قد لا تستخدم بالكامل ، فقد تذكر بعض البيانات لمجرد المحافظة على تسلسل سيناريو الحالة ، وقد يتطلب الأمر – وغالباً ما يتطلب – أن تجرى بعض المعالجات فيما بين البيانات وخاصة الرقمية للوصول إلى بيانات ومعلومات من البيانات المذكورة. ومن الجدير بالذكر أنه يمكنك افتراض بعض البيانات وصفية كانت أو رقمية مادامت دراما الأحداث المذكورة في الحالة تمكنك من ذلك حتى تتمكن من إتمام تحليلك على نحو متكامل.

٣/١ تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل

Development of Possibilities

يعد الجانب المتعلق بتنمية الحلول البديلة وتوليد البدائل الاستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجة إلى الابتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وذلك في سبيل تحقيق غايات التنظيم، وعند تنمية بدائل الحل للاستراتيجية يجب مراعاة المتطلبات الآتية :

١–أن تقود هذه البدائل التنظيم إلى تحقيق غاياته وأهدافه في شكل مصطلحات محددة كالربحية والنمو والحصة السوقية ... وغيرها

٢–أن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلا.

٣– أن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للتنظيم.

تعطى هذه المتطلبات والعوامل القوة الدافعة للدارس لكي يتمكن من اختيار البديل المناسب لحالة المنظمة. إن أهمية البديل الاستراتيجي تأتي من مدى مسايرته لرسالة المنظمة وغاياتها وإمكاناتها المتاحة ، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الاستراتيجية الممكن الاختيار من بينها، ومنها ما قدمه R.E Thomas لتقييم إستراتيجيات التوسع على سبيل المثال والتي يمكن عرضها فيما يلي :

(أ) إستراتيجية تنمية الأسواق المحلية واتساعها ، وزيادة شرائح العملاء في واحد أو أكثر من الأسواق ، أو بطرق التوزيع المختلفة أو من خــلال التحســينات والتعديلات التي تجرى على المنتج.

(ب) إستراتيجية الأسواق الجديدة والعملاء ولكن من خلال نفس تشــكيلة المنتجــات الحالية.

(ج) إستراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة من خلال أســواق دوليــة جديدة.

(د) إستراتيجية أتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة ، ولكــن بمراعــاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد بصفة أساسية على استخدام التكنولوجيا.

(هـ) إستراتيجية تنويع المنتجات اعتمادا على الدراســات والبحــوث ولكــن فــي مجالات غير مرتبطة Unrelated Fields.

توضع البدائل الاستراتيجية بصورة محددة في هذه المرحلــة بمراعــاة تحقيــق الأهداف المرجو الوصول إليها ، ويصبح من الضروري في هذه المرحلة السعي نحــو تحقيق النمو والتوسع من خلال الأسواق والمنتجات التي تدرس وتحلل جنباً إلى جنــب مع دراسة وتحليل أوضاع المنافسين ، ولهذا يمكننا القول إن تقييم البدائل الاســتراتيجية يتم بصورة عامة في ضوء نتائج تحليل SWOT.

٤/١ تقييم بدائل الحل المتاحة Evaluation

تتم عملية التقييم لبدائل الحل الاستراتيجية الممكنة بغرض اختيار الحل الذي يمثــل أفضل العوائد والمنافع وأقل الأعباء والتكاليف ، بحيث تراعى موضوعية وواقعية الحل، ويتم تقييم البدائل السابق تحديدها في الخطوة السابقة اعتمــادا علــى بعــض المعــايير والمحددات المتفق عليها والتي تتمحور حول الموارد المالية والبشرية المتاحة ، ويتمثــل البديل الذي يتم اختياره في ذلك البديل الذي يمكن المنظمة من استخدام مواردهــا الماليــة والبشرية أفضل استخدام ممكن. هذا إضافة إلــى مراعــاة بعــض المعــايير المعنويــة Intangible Variables والتي من بينها المخاطر وعدم التأكد والانســجام بــين رجــال الإدارة في المعتقدات والقيم، ودرجة الولاء والتعاون السائدة ، وتحمل المسئولية.

ويشير أنسوف Ansoff إلى أن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة يجب أن تسير في شكل متسلسل وعن ذلك يقول إن صياغة القواعد التي تحدد الاستراتيجية المختارة يجب أن تبنى على نهج من الخطوات التالية:

أ- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتي قد تكون التنويع أو عدم التنويع في منتجات الشركة.

ب- اختيار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية.

جـ- تنقية وتحديد المجالات التي تمارس من خلالها الشركة نشاطاتها وتحديد خصائص الأسواق والمنتجات بصورة دقيقة.

٥/١اختيار الاستراتيجية الممكنة التطبيق Selecting The Strategy

يجب اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين قائمة الاستراتيجيات البديلة المطروحة للحل. إن هناك عدداً من العوامل يؤثر في كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة ومن بين تلك العوامل ما يلي :

أ- مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار ، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.

ب- مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية، ومخاطر الاستراتيجية المختارة.

جـ- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الاستراتيجي المختار ومدى الاهتمام بعناصر الربحية.

إن عملية تحديد البديل الاستراتيجي تعد من أهم خطوات اتخاذ القرار لما تتميز به من تعقد فيما بين المتغيرات المؤثرة وتحتاج إلى فكر عال واتصالات واسعة ومعالجات مستمرة ، وفي هذه المرحلة تؤثر أيضاً قيم المديرين الشخصية ، واتجاهاتهم نحو تحمل المخاطر ، كما تؤثر دينامية الجماعة والنتائج المترتبة على تطبيقات الاستراتيجية السابقة.

٦/١ تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation

يتم تطبيق الاستراتيجية المختارة عقب الاختيار السابق تحديده في الخطوة الخامسة والاتفاق عليه. ويعد تطبيق البديل المختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والاتفاقيات السابقة إلى أنشطة فعلية ، أي تحديد الأعمال المختلفة التي

تتضمنها الاستراتيجية ، ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد ، بمراعاة التنسيق فيما بينها ، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم ، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجدول زمنياً حسب المستويات المختلفة ، وإعداد الموازنات المطلوبة ، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة. ولقد قسم جلويك " Glueck " عمليات التطبيق الاستراتيجي في مجموعات ثلاث تتعلق المجموعة الأولى بالأفراد ، والثانية بالتنظيم أما المجموعة الثالثة فترتبط بالعمليات الوظيفية – فتهتم المجموعة الأولى بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان سير الاستراتيجية في الاتجاه الصحيح ، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية التي تتمثل في بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات على أسس واضحة. وأخيراً نجد أن المجموعة الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة من الوظائف اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بما يمثل تناسق في الأدوار المطلوبة من كل إدارة، بما يسهم في التطبيق الصحيح للإستراتيجية.

٧/١ متابعة الاستراتيجية ومراجعتها

يجب القيام بعمليات الرقابة والمتابعة على عمليات تطبيق الاستراتيجية ، والاهتمام بكافة جوانبها من خلال المراجعات الاستراتيجية التي قد يجريها أطراف خارجية في حالة الاعتماد على مكاتب الخبرة والاستشارات والبنوك ورجال القانون وغيرهم ، وقد يجرى عملية المراجعة أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة ورجال الإدارة العليا والمسئولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية... وغيرهم.. ويجب الاهتمام بهذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وعدم النظر إليها كآخر مرحلة ، بل أنها تدخل في المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء، ويزيد الانحراف.

ثانيا: نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية

عشرون فكرة مفيدة لتحليل الحالات العملية
(١) أبدأ باسم الله ، وتوكل عليه فأي عمل لا يبدأ باسم الله فهو أقطع أي منزوع البركة.
(٢) ثق في قدراتك الذاتية ، وعليك أن تؤمن بإمكاناتك ، وأن الآخرين ليسوا بأفضل منك ، فقط عليك بذل بعض الجهد.
(٣) أنظر إلى تحليل الحالة وعمليات المناقشة والعرض والتقديم كأفكار يجب أن تعتنقها وتقدمها بشكل مميز عن الآخرين وأعلم أن الغاية الأساسية لتحليل الحالات تتمثل في تنمية القدرة على التفكير بوضوح في مجالات الإدارة الاستراتيجية.
(٤) لا تنس أن الهدف من دراسة الحالة وتحليلها هو التأكد على عملية التعلم في مجال تخصص الإدارة الاستراتيجية وتقديم معلوماتك التي ألفتها بشكل مقبول.
(٥) نمى قدراتك العقلية ، وضع أمامك دائماً أساليب الاستفهام المعرفة : ماذا ؟ متى؟ أين ؟ لماذا ؟ كيف ؟ من ؟.
(٦) إقرأ الحالة سريعاً وبصورة مسلسلة ، ولا تركز في القراءة الأولى على التفاصيل.
(٧) أهتم بالتفاصيل والفرعيات بعد الإجماليات.
(٨) فكر دائماً في أكثر من بديل لحل المشكلة المطروحة.
(٩) اعمل جاهداً لتنمية قدراتك على الصياغة الموضوعية والشمول ، والخطط الابتكارية ، وضع نفسك في موقع الاستراتيجي متخذ القرارات.
(١٠) لا تهتم بالأرقام والنسب المئوية فحسب ، بل تعرف على إتجاهاتها والعلاقة فيما بينها.
(١١) راعى التكيف والمرونة ، فإنهما من أهم مفاتيح النجاح في تحليل الحالات.
(١٢) أهتم بكتابة مسودة تحتوى على ملاحظاتك وتعليقاتك قبل أن تكتب التقرير المتكامل.
(١٣) نمى قدراتك على كتابه الحالة بشكل محدد ودقيق ، واسترسل في عرض معلوماتك مباشرة في الموضوع المطروح وبشكل مقنع وصحيح.

(١٤) ضع أفكارك في قائمة ، وحاول أن تكتب ما توصلت إليه بشكل مجدول ومتتابع، واضح ومفهوم.
(١٥) تعايش مع الحالة كما لو كنت على أرض الواقع ويهمك أن تجد الحلول المناسبة للأوضاع المختلفة بها.
(١٦) أعتمد على استخدام الأساليب الكمية اللازمة لإجراء التحليل المناسب إذا تطلب الأمر ذلك.
(١٧) دعم آرائك ومقترحاتك بالأسباب والمبررات المشفوعة بالبيانات والمعلومات الفعلية والتطبيقية والأمثلة التوضيحية كلما كنك ذلك.
(١٨) يعد الترتيب والتناسق أمراً في غاية الأهمية عند تحليلك للحالة وسرد عناصر الحل المقترح.
(١٩) تعلم من أخطاء الماضي ونواحي القصور التي واجهتك فيما قبل، وحاول التغلب على نقاط الضعف التي أدت إلى هذه الأخطاء وسببت هذا القصور.
(٢٠) حافظ دائماً على تدعيم مهاراتك الابتكارية والإبداعية عند إجراء عمليات تحليل الحالة العملية.

وعشر أفكار أخرى في حالة المناقشات الجماعية
١- إن الأفكار الممتازة تفقد قيمة إذا لم تكن هناك عمليات اتصال وتفاعل مستمر بين مختلف الأطراف.
٢- أحتفظ باتجاه إيجابي نحو مجموعتك ، وتعامل مع أفراد المجموعة بشكل تعاوني بما يفرز أفضل الحلول الممكنة.
٣- يجب دراسة الحالة وتحليلها وتقديمها في الوقت المناسب حتى يمكن تطبيقها في التوقيت المحدد.
٤- حاول الاستفادة من نقاط القوة التي يتميز بها بعض المشاركين في مناقشاتهم واستعن بها في تدعيم معلوماتك.
٥- إذا كانت الحالة من الحالات المطولة والمتشعبة في موضوعاتها فيمكن تكوين مجموعات عمل تختص كل مجموعه بدراسة وتحليل إحدى الجوانب الاستراتيجية.
٦- شجع الاتجاهات الأخوية بين أفراد الجماعة وأحتفظ بروح المرح.
٧- حدد أهدافاً لنفسك ولمجوعتك وحدد الوقت اللازم والمختص لدراسة كل موضوع.
٨- بعد انتهاء كل مجموعة من عملها ، يخصص أحد أعضائها للقيام بمهمة رئيس المجموعة والتحدث نيابة عن مجموعته.
٩- تعلم من الإنجازات والمداخل الإيجابية التي مرت عليك فيما سبق سواء تخصك مباشرة أو تخص أفراد مجموعتك.
١٠- اهتم أكثر برعاية مشاعر الآخرين ، وكن شخصاً يعتمد عليه في إبداء الرأي ، ويعول عليه لحسم الخلاف ، وجدير بالثقة.

ثالثا: الحالات العملية والمواقف التطبيقية

الحالة الأولـــى	⇐ شركة أمريكان موتورز
الحالة الثانيـــة	⇐ شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
الحالة الثالثـــة	⇐ هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية
الحالة الرابعـــة	⇐ رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد
الحالة الخامسـة	⇐ من فضلك... حدد رسالتك.
الحالة السادسـة	⇐ شركة سارة للسيراميك
الحالة السابعـــة	⇐ شركة قزاز للعطور وأدوات التجميل
الحالة الثامنـــة	⇐ الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم
الحالة التاسعـــة	⇐ شركة النصر للأجهزة الكهربائية والالكترونية "فيليبس"
الحالة العاشرة	⇐ شركة كاب آهل **Kapp Ahl** وقياس الأداء المتوازن

الحالـة الأولـى

شركة أمريكان موتورز

أسست شركة أمريكان موتورز American Motors في أول مايو سنة ١٩٥٤م من اندماج شركتين خاسرتين (راجع : غراب ص ٣٢٥) ، وكانت مبيعات الشركة الجديدة في الشهور التالية تدل على التدهور ، كما أن بيانات المركز المالي أظهرت أن مجموع الخسارة بلغ ٢٢ مليون دولار. ثم تدهورت المبيعات في السنوات الثلاث التالية بمقدار ٢٥% ، وهبطت حصة الشركة من سوق السيارات الأمريكية إلى أقل من ٢%، وتوالت الخسائر مما اضطر الشركة إلى الاقتراض بشدة من البنوك. وحينما كانت الشركة في أسوأ حالاتها بدأ أحد رجال المال يشترى أسهمها حتى تسنت له السيطرة عليها عام ١٩٥٧ م. وأخذت الشركة تسترد مكانتها بسرعة ، حتى أنها في نهاية ١٩٦٠م ارتفعت مبيعاتها إلى نحو ٣٠٠ % من أقل مستوى وصلت إليه وتضاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات ، وبلغت أرباحها الصافية ١٠٥ ملايين ، ودفعت للبنوك كافة مستحقاتها ، وأصبحت رائدة في إنتاج السيارات الرخيصة ، وبدأت الشركات الثلاث العمالقة في إنتاج السيارات (جنرال موتورز وفورد وكريزلر) تقتفي أثرها في صناعة سيارات ذات هيكل من قطعة واحدة.

وفي صدد التعليق على خروج الشركة من أزمتها وتقبل الجماهير للسيارات الصغيرة ، قال جورج رومنى وهو عندئذ رئيس مجلس إدارتها منذ عام ١٩٥٤ م : إن الشركة وثقت في سلامة فكرة السيارة رامبلر بعد إجراء تجاربها عليها ، وقد اقتنع عدد من أعضاء الإدارة العليا بإستراتيجية إنتاج السيارة الجديدة ، واستقال عدد من المديرين التنفيذيين الذين كانوا يعتنقون فكرة السيارة الكبيرة ويرفضون فكرة السيارة الصغيرة ، واقترضت الشركة من البنوك إلى أقصى طاقتها ، ومن أهم الإجراءات التي اتخذتها إيقاف إنتاج سيارتى ناش وهدسون ، وركزت كل جهودها على خط الإنتاج الباقي وهى سيارة رامبلر ، ووضعت الشركة كل مواردها لتسويق النموذج المنتج في عام ١٩٥٨م

وحينما تحسنت موارد الشركة خلال عام ١٩٥٨ م ، تحولت الاستراتيجية إلى التوسع في إنتاج السيارات الصغيرة ، وعلى الرغم من إنتاجها المتزايد ، كانت الشركة عاجزة عن مواجهة الطلب الشامل على سياراتها لمدة عام كامل ، ثم أظهرت الشركات الثلاث الكبرى سيارات منافسة تقتفي أثر السيارة رامبلر.

بين عامي ١٩٥٤ و ١٩٥٧ م كسبنا معركة البقاء ، وبين ١٩٥٧ و ١٩٥٨ م كسبنا معركة الفرص في السوق ، ومنذ ١٩٥٩ م حينما قلدت الشركات المنافسة سيارتنا رامبلر عملنا على النجاح في معركة صد الهجوم ، وأثبتنا لبعض المستشارين الماليين الذين قالوا أننا لا نستطيع التصادم وجهاً لوجه مع العمالقة الكبار إننا كنا على صواب وإنهم على خطأ. لقد برهنا على ذلك بنجاحنا في مواجهتهم ، ونتوقع أن ننجح في ١٩٦٢ م في بيع أكبر عدد من سيارات رامبلر في تاريخ الشركة ، على الرغم من منافسة الكبار. وسنبدأ في العام القادم حملتنا في سبيل التفوق والزعامة لسوق السيارات.

أولاً: الموقف في عام ١٩٥٤م

كانت الشركات الصغيرة تنتج عدداً كبيراً من النماذج بالنسبة لعدد السيارات ، حتى ارتفعت لديها تكاليف الوحدة وأصبحت لا تستطيع الاستمرار في المنافسة مع الثلاث الكبار ، وكانت الشركات الكبيرة تمتاز بميزة كبرى من حيث أدوات الإنتاج ، فتستطيع أن تقسم تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد كبير من الوحدات ، فتتوافر لها ميزة ذات حدين بالنسبة للسوق الذي اتسع بفضل التغيير في النماذج

وهناك اعتبار ثان أقل وضوحاً ، فلم تعد الشركات الصغرى تستطيع رفع حجم المبيعات عند وكلائها لتجعلهم راضين عن أرباحهم.

وهكذا عرفت الشركات الصغرى أن أيامها الباقية معدودة ، فحدثت اندماجات بينها أدت إلى اختفاء ثلاثة أسماء مشهورة هم : ناش وهدسون وبين باركار وستوديو بيكار. في نفس الوقت عادت جنرال موتورز إلى خطتها القديمة بإنتاج وتسويق سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأكثر قوة وتبعتها شركتا فورد وكريزلر. بازدياد الرخاء الاقتصادي في أمريكا بدأ مشترو السيارات من الأمريكيين يظهرون رغبتهم في الحصول على سيارة تتجاوز مدى وصفها بأنها وسيلة للانتقال ، وتفهمت شركة جنرال موتورز هذا

التغيير في تفضيلات المستهلك ، فما حلت سنة ١٩٢٧ م إلا وكانت قد نجحت في الوصول إلى ثلث سوق السيارات وانحصرت حصة فورد في ثلث آخر منه، واستمرت جنرال موتورز تعتنق هذه الفلسفة الأساسية التي سيطرت على صناعة السيارات.

ومنذ عام ١٩٥٣ م جاء تغيير في إدارة شركة كريزلر ، إذ اتبعت النظرية نفسها، وهكذا جاءت سنة ١٩٥٤ م عند مولد شركة أمريكان موتورز وأمامها ثلاثة عمالقة يتبعون سياسة واحدة تقريباً ، وكانت النتيجة أن نماذج السيارات أخذت تصدر في أحجام أكبر كل عام وأكثر قوة ، تتشابه كثيراً فتقل بينها الفروق المميزة ، وهكذا خلفت وراءها فراغاً في السوق وتركزت المنافسة في النماذج التي تنتجها ، وجاءت أمريكان موتورز لتملأ هذا الفراغ.

ثانياً: حملة البقاء ١٩٥٤ - ١٩٥٧م

كانت أهداف أمريكان موتورز البعيدة المدى أن تصبح من الشركات المنافسة الكبرى في ميدان صناعة السيارات وأن تعتمد الشركة على المبدأين التاليين :

(١) فكرتها في أن هناك حاجة في السوق لم تشبع بعد ، وهى أنه يحتاج إلى سيارة تقف وسطاً بين السيارات الكبيرة التي تنتجها الشركات الثلاث الكبرى وبين السيارات الصغيرة المستوردة من أوروبا.

(٢) اعتقاد الشركة بأن فكرتها في السيارة الصغيرة تملأ هذا الفراغ ، واستعارت الشركة من هندسة الطائرات بعض مبادئ تجعل في الإمكان إنتاج سيارة قوية ومريحة في الوقت نفسه ذات هيكل من قطعة واحدة ، حيث تلحم أجزاء السيارة ببعضها بدلاً من ربطها بمسامير وصواميل في هيكل ثقيل. من هذه الفكرة بدأت الشركة تبنى إستراتيجيتها على الأسس الآتية :

١- أن تنشر الإحساس بهذه الحاجة بين الجماهير.

٢- أن تحصل على موافقة أعضاء الشركة بهذه الفكرة والتزامهم بها.

٣- أن تعمل على الاحتفاظ بالشركة حيه إلى أن تتم الخطوتان السابقتان.

ولهذا كانت خطة الشركة في الفترة من ١٩٥٤ - ١٩٥٧ م هي في سبيل معركة البقاء ، حيث كانت المشكلات العاجلة في طبيعتها بحيث تطغى على الخطة طويلة الأجل وتلخصت سياستها في النواحي التالية :

(١) خطة الإنتاج:

استمرت الشركة في إنتاج سيارات ناش وهدسون مع إدخال رامبلر.

(٢) خطة الطراز:

لقد غيرت الشركة من خطتها في تغيير الطراز ، فكانت في أول الأمر تنتج أشكالاً متناقضة ، والآن تنظر إلى المستقبل البعيد وترى إنتاج أشكالا غير متناقضة ولا متطرفة لأن السيارة في حد ذاتها قد دخلت دور التطور والتفوق.

(٣) خطة التسويق:

كانت مهمة برنامج التسويق مزدوجة ، فكان عليها أن تخلق إيمان الجماهير بالشركة واقتناعهم بالمنتج الذي تقدمه ، وكانت الصعوبة الكبرى تنبع من عدم اقتناع الجهاز الإداري داخل الشركة ذاتها ، فكان عليها تغيير نائب الرئيس المشرف على التسويق وتغيير جهاز البيع كله وإيجاد خطة جديدة مع الوكلاء.

ومن ناحية الجمهور ، قد تجمدت عقليته على شراء السيارة الكبيرة تقريباً منذ بدء صناعة السيارات ، فأرادت أن تأتي بعمل يجعلهم يقفون انتباهاً وينظرون ويستمعون. وغيرنا من خطتنا الإعلانية ، وقد استغرق ذلك منا ثلاث سنوات للاتفاق مع الوكالة على خطتنا ، وجاء الإعلان عن أمريكان موتورز بسيطاً في رسالته ، ويبرز الحقائق، ويستبعد صفات المبالغة ، ويستخدم لغة جديدة ، وكان كل إعلان بمفردة يركز على فكرة غالبة تؤكد جودة السيارة أو يبرز ظاهرة معينة فيها.

(٤) علاقة الشركة مع العملاء:

عملت الشركة على منح كل وكيل مبلغ ٥٠ دولاراً إضافية عن بيع كل سيارة ، مما كلَّف الشركة سبعة ملايين دولار في عامين ، ولكنها نجحت في الاحتفاظ بجهاز التوزيع سليماً في فترة الأزمة.

(٥) خطة التمويل:

حصلت الشركة على قرض من شركة تأمين وزادت من الائتمان لدى البنوك ، وباعت الشركة مصنعها لسيارات هدسون ورهنت بعض الأسهم والسندات المالية ، وبدأت تخفيض نفقاتها في مختلف أنواع بدل الانتقال وتخفيض فترة الغذاء وتخفيض المرتبات ، وتم أغلبها تطوعاً وتخفيض في الإيجارات أو إلغاء بعض الخدمات ، وكذلك ميزانيات الإعلان والعلاقات العامة. بقصد الوصول إلى نقطة التعادل عند ١٥٠ ألف وحدة في السيارات التي تنتجها ، وأن تترك للسيارة الجديدة مهمة زيادة المبيعات إلى مستويات مربحة ، ولجأت الشركة أحياناً إلى شراء بعض قطع السيارة بدلاً من إنتاجها في مصانعها ، وهكذا استطاعت الشركة بهذه الإجراءات أن تتخطى معركة البقاء.

ثالثاً: المعركة في سبيل فرص السوق ١٩٥٧ – ١٩٥٨م

واجهت أمريكان موتورز أقسى اختباراتها عندما وجدت أن السوق الأمريكية تعزف عن شراء السيارات المتوسطة الثمن كما تعزف عن شراء السيارات الكبيرة ، فقررت قراراً تاريخياً وهو أن تضع كل مقدراتها في إنتاج سيارة الرامبلر واتخذت الخطوات التالية:

(١) خطة الإنتاج:

أوقفت إنتاج سيارتي ناش وهدسون بعد اجتماع عاصف ، ومنحت الشركة تسهيلات أخرى لوكلائها للتخلص من السيارات الباقية لديهم من هذين النوعين

(٢) خطة التسويق:

كانت الفكرة الأساسية أن سنة ١٩٥٧ م هي السنة الحاسمة في تاريخ الشركة ، فهي إما أن تنجح في خطتها أو تموت ، فبدأت حملاتها الإعلانية ، مستعينة بنجاح سيارة الفولكس واجن في أمريكا ، وفي مارس ١٩٥٨ م بدأت الصحف تكتب تقاريرها عن أن سيارة رامبلر هي سيارة ذلك العام وأكثر السيارات المرغوبة في أمريكا ، لدرجة أدت إلى انزعاج شركة فورد ، فبدأت حملاتها الإعلانية التي تؤكد فسحة الحجم والراحة التي يجدها الراكب في سيارته. وفي ذلك العام وصلت أرباح الشركة إلى ٢٦

مليوناً وتنبأ رومنى بوصول المبيعات من سيارة رامبلر إلى ٣٠٠ ألف سيارة عام ١٩٥٩ م ، ليصل إلى ٦% من السوق مقارناً ذلك بنسبة ٤,٤% في عام ١٩٥٨ م.

وفي أكتوبر ١٩٥٨ بدأت الشركة برنامجاً للتوسع تكلف ١٠ ملايين دولار للوصول بطاقة الإنتاج إلى ٤٥٠ ألف وحدة في نهاية عام ١٩٥٩م.

(٣) جهاز التوزيع:

مع بداية عام ١٩٥٧ م أصبحت الشركة قادرة على تغيير سياستها مع الوكلاء ، فبدأت بزيادة عددهم مع الاهتمام بنوعية الوكلاء والتأكد من أنهم يكسبون الكثير بحيث تدفعهم حوافزهم أن يقدموا خدماتهم المرضية للعملاء.

(٤) خطة التمويل:

كان أول ثمار تخلص الشركة من موقف المدين ووصولها إلى هامش الربح أن دفعت كل ديونها للبنوك في سبتمبر ١٩٥٨ م ، وارتفع رأس المال من ٥٠ مليون دولار إلى ٨٠ مليون دولار ، ومن هنا خصصت الشركة مبلغ ١٠ ملايين من الدولارات لبرنامج التوسع السابق الذكر ، وخصصت الشركة نقطة التعادل مرة أخرى إلى ١٢٥ ألف وحدة.

رابعاً: الموقف في عام ١٩٦١م

تركزت خطت الثلاث الكبار في مواجهة هذا النجاح من شركة أمريكان موتورز على ما يلى :

١- أن تعكس اتجاهها نحو سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأن تقلّل من زخرفتها وزينتها في جميع موديلاتها.

٢- أن تقدم أعداداً كبيرة من الأحجام والطرز وقوة الأداء ، فتعطى الجمهور اختياراً أوسع من ذي قبل وعلى الأخص في السيارات ذات الثمن المنخفض

٣- إنها تنتج ثمانية أنواع جديدة من السيارات تتجه السيارة الصغيرة إلى السوق الذي استأثرت به شركة أمريكان موتورز منذ ١٩٥٨ - ١٩٥٩م.

هذا المخطط جاء بضغط كبير على أمريكان موتورز ، ولو أنه في الوقت نفسه تضمن تغييراً جذرياً في المنافسة. فبقدر ما كان لهذا الهجوم المضاد من المزايا بالنسبة لأمريكان موتورز بقدر ما كان له من أضرار.

خامساً: حملة صد الهجوم ١٩٥٩ - ١٩٦٢م

في خلال الفترة من ١٩٥٩ إلى ١٩٦٢ م وصلت أمريكان موتورز إلى نصيب ٦% من السوق واحتفظت به ، ووصلت أرباحها في ١٩٥٩/١٩٦٠ م إلى ١٠٥ ملايين دولار قبل الضرائب ، ثم أخذت في النزول بسبب شدة المنافسة وبسبب التغيرات المتزايدة في الطرز ومنها إعادة تصميم رامبلر في ١٩٦١ م.

(١) خطة الإنتاج :

أنتجت الشركة السيارة رامبلر بعدة أطوال لمحورها " ٨٥ ، ١٠٠، ١٠٨ ، ١١٧ بوصة " ، واشتهرت رامبلر بنجاحها في دعايتها عن فكرة سيارتها الاقتصادية وجودتها واشتهرت في فن صناعة السيارات التقليدية الأخرى وافتخرت بجودة طلائها بسبب إتباعها طريقة صبغ أجزائها بإسقاط الهيكل جميعه في حوض من الطلاء ، مما جعل السيارة تحتفظ بجميع أجزائها مطلية مع الزمن حتى في أسفلها ، الأمر الذي يحميها من الصدأ ، واتبعت خطة تعديل موديلاتها قبل أن يسبقها غيرها بعام كامل.

والشركة بوضعها الحالي تعتقد أن سيارة رامبلر لا تجد منافسة مباشرة باعتبارها سيارة الأسرة ، وأخذت تعد لإنتاج طراز سنة ١٩٦٣م ، وأصبحت هذه السنة الحاسمة في تاريخ مسيرة الشركة ، إذ أرادت الشركة أن تتبع سياسة جديدة من حيث التوقيت ، فأعلنت أنها أجرت تخفيضات على ثمن السيارة في سنة ١٩٦٢ م وأنها في سنة ١٩٦٣ سترفع السعر بمعدل يتراوح ما بين ٣٠ و٥٠ دولاراً فزادت أرباحها بنحو ٣٠%.

(٢) خطة التسويق:

عندما قبلت الجماهير فكرة السيارة الصغيرة عمدت الشركة في إعلاناتها إلى تأكيد مميزاتها ، وهى الجسم أو الهيكل الموحد والطلاء المانع للصدأ ، ثم أطالت فترة الضمان وكانت رائدة في هذا الصدد وسرعان ما تبعتها باقي الشركات.

(٣) نظام التوزيع:

بعد أن أعادت الشركة بناء نظام توزيعها من خلال الحملة الماضية ،عمدت في هذه المرحلة إلى الاحتفاظ بعدد وكلائها وتقوية كل منهم ، فلجأت إلى منحهم خصماً استثنائياً كلما زادت عملياتهم ، مما جعلها تعبُر أزمة الركود التي حلت بالولايات المتحدة في عام ١٩٦١م، ومن هنا كانت أمريكان موتورز تتميز بأنها الشركة الوحيدة في صناعة السيارات الأمريكية التي تستطيع أن تزيد في عدد وكلائها ، إذ أنها لم تنتشر بعد إلى كل البقاع في أمريكا.

(٤) خطة التمويل:

أصبحت الشركة في عام ١٩٦١ م الشركة الوحيدة في صناعة السيارات تخلصت تماماً من الديون طويلة الأجل ، ولكنها احتفظت في البنوك بخطابات اعتماد تبلغ ٥٠ مليوناً من الدولارات لتلجأ إليها وقت الحاجة. وقد صاحب استبعاد الديون توسيع طاقتها بما يصل إلى ٦٠٠ ألف سيارة. ومع هاتين الميزتين فلقد تمسكت بسياستها الرمية إلى الاقتصار على العناصر الضرورية وحدها في عمليات الإنتاج. وكان هذا بفضل إعطاء الأولوية لاستثمار أموال الموردين بدلاً من تخصيص أموالها هي لمواجهة مستلزمات الإنتاج. ومن هنا كانت تكاليف الوحدة أقل من تكاليفها بالنسبة لشركة فورد.

وأمام هذا النقص في التكامل ، قدرت للشركة نسبة صغيرة من هامش الربح على كل وحدة بل أقل من جنرال موتورز أو فورد ، ولكن رأس المال المستثمر كان أعلى مستوى.

- بهذه الطريقة أمكن للشركة أن تحتفظ بنقطة تعادل منخفضة ، وقد قدرت عام ١٩٦١ م بـ ١٥٠ ألف وحدة ، وهى أعلى قليلاً مما وصلت إليه الشركة عام ١٩٥٩ م على الرغم من التوسع من ٣٠٠ ألف إلى ٦٠٠ ألف سيارة.
- وبقيت الاستراتيجية ثابتة تعمل في إصرار على أن تكون في مأمن من الأخطار بالاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة ، وذلك على حساب التضحية بالربحية المرتفعة بالنسبة للوحدة لو أنها لجأت إلى التكامل الرأسي.

- ومما تمتاز به الشركة ، هو أن مصنعيها يقعان في وسـط عـرض الولايـات المتحدة بعكس فورد وجنرال موتورز اللتين تمتلكان مصانع متناثرة مبعثرة فـي طول البلاد وعرضها.

(٥) خطة العلاقات العمالية:

وعملاً بإستراتيجية الشركة في الاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة لتكون في مـأمن من الأخطار في السنين الكاسدة ، وذلك في نظير التضـحية بالأربـاح والـوفرة فـي السنوات المزدهرة ، قامت الشركة بصياغة عقد عمل في عام ١٩٦١ م أطلقت عليـه اسم " المشاركة في التقدم " وهو ينص على تقاسم الأرباح بين العمال والشركة بـدلاً من زيادة نسبة معينة في الأجور ، الأمر الذي تتبعه الشركات الثلاث الكبار.

سادساً: الموقف في عام ١٩٦٢م

في عام ١٩٦٢ م بلغت مبيعات الشركة في الولايـات المتحـدة والعـالم نحـو ٤٧٨١٣٢ سيارة ، أي بزيادة ٢٤,٢% عن مبيعات العام الماضي ، وأصبحت حصـة رامبلر السوقية في الولايات المتحدة ٦,٧%، وهى نسبة العام السـابق نفسـها ، ولقـد ارتفعت نفقات البيع والإعلان حينما حاولت الشركة تصريف كميات أكبـر ، كمـا زاد عدد الوكلاء بنحو ٩٦ وكيلاً وبلغ مجموع مبيعاتهم ٢١٦٧١٤٠٠٠ دولار فـي مقابـل ١٠٠٨٧٧٠٠٠ في عام ١٩٦١ م. وطبقاً لسياسة الشركة في ألا تدخل أية تغييرات إلا إذا ظهر منها فائدة ملموسة للمستهلك ، فإنها أدخلت تحسينات هندسية كبرى في عـام ١٩٦٣ م على نموذج رامبلر وأمباسادور.

وهكذا ظلّت رامبلر سيارة لقطاع خاص من المجتمع الأمريكي ، هذا القطاع ينمو باستمرار وفي سرعة ، وينمو معه توزيع السيارة رامبلر. كذلك عملت الشركة علـى النمو بمبيعاتها خارج الولايات المتحدة ، حيث ضاعفت استثماراتها في الخارج خمسـة أضعاف ، وباختصار فإن شركة أمريكان موتورز تحاول الاحتفـاظ بمركزهـا فـي الداخل، وتحاول التوسع الجغرافي في الخارج ، وفي الوقت نفسه تأمل عـن طريـق تغيير نماذجها أن تستمر في الازدهار بالسوق المحلى ، وأنه ينتظر معركة طويلة فـي

سبيل تحقيق المكانة الأولى في صناعة السيارات الأمريكية من خلال مرحلة تحقيق التفوق والزعامة.

والمطلوب : تشخيص المشكلة في الحالة السابقة ، مع بيان الموقف الاستراتيجي للشركة ، وتوصيف وتقييم هيكلها الاستراتيجي ، بالإضافة إلى تحليل لنواحي القوة والضعف وعلاقتها بخصائص صناعه السيارات الأمريكية، وعرض لنتائج تحليل SWOT ، والبدائل الاستراتيجية المتاحة ، إلى جانب ما تراه من توصيات.

الحالـــة الثانيـــة

شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

تأسست شركة ممفيس الكيماوية في يونيو عام ١٩٤٠ م " شركة توصية بالأسهم " برأس مال قدرة ٢٥٠٠ جنية وهى بذلك تعد من المبادرات الأولى للرأسمالية المصرية للدخول في مجال صناعة الدواء وفي عام ١٩٥٥ م. انتقلت الشركة من مصنعها الذي أقامته بالسكاكيني إلى المصنع الذي أقيم بمنطقة الزيتون علـــى مســـاحة ٣٨٦٠ متـــرا مربعا في سبتمبر ١٩٦١. م تم بيع الشركة من الحراسة إلى مؤسسة النصر ثم تحولـــت ملكيتها بالكامل إلى المؤسسة المصرية العامة للأدوية طبقا للتقسيم النوعي للمؤسسات.

وفي ابريل ١٩٦٢ م صدر قرار المؤسسة المصرية العامـــة للأدويـــة بتحويـــل الشركة إلى شركة مساهمة مصرية مع الإبقاء على اسمها التجاري. برأس مال قـــدرة ٤٠ ألف جنية موزعة على ٢٠ ألف سهم. ومنذ عام ١٩٦٤ تم إحداث زيادات متتالية في رأس المال وذلك ذاتيا بتحويل جزء من الاحتياطيات والفـــائض إلـــى رأس المـــال المملوك بالإضافة إلى مساهمات الدولية في رأس مال الشركة حتى وصل رأس المـــال المملوك في يونيو ١٩٩٣ إلى ١٥ مليون جنية

بنهاية عام ١٩٨٧ م تم تشغيل مصنع الشركة الجديدة بالأميريـــة والمقـــام علـــى مساحة تقرب ٧١ ألف متر مربع وتم نقل معظم العمالة إليه مع الإبقاء علـــى القـــدرة اللازم من العمالة بمصنع الشركة القديم بالزيتون لضمان استمرار تشغيله.

وصدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١م أصبحت شركة ممفيس الكيماويـــة إحـــدى شركات قطاع الأعمال وتابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

وفي نوفمبر ١٩٩٣م تم اعتماد أحكام النظام الأساسي للشركة وتم نشره بملحـــق العدد ٤ من الوقائع المصرية لعام ١٩٩٤ م وحدد رأس مال الشركة المرخص به بمبلغ ٥٠ مليون جنية ورأس المال المصدر والمدفوع ١٥ مليون جنية موزعـــة علـــى ١٥٠

ألف سهم قيمته كل سهم مائة جنية وتملكه بالكامل الشركة القومية للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

أسباب ودوافع التغير

يعد عام ١٩٨٧ م علامة فارقة في تاريخ شركة ممفيس فقد كان على الإدارة الجديدة للشركة أن تتحرك بفاعلية لتقدم رؤية استراتيجية واضحة تتعامل مع العديد من التحديات التي أصبحت تشكل عائقا يحد من فرض نمو الشركة وضمان المحافظة على تطورها المستقبلي وترجع بعض تلك التحديات إلى ما آلت إليه الظروف الداخلية للشركة ويرجع بعضها الآخر إلى التغيرات السريعة والجوهرية التي حدثت في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة من أهم تلك التحديات :

١ ـ التحديات الداخلية:

أ- استفادة جميع إمكانيات التوسع الرأسي والأفقي في مصنع الشركة بالزيتون حتى أصبح مكدسا بالآلات والعمال بما يهدد سلامة العملية الإنتاجية ذاتها مع انعدام فرص النمو والتطوير.

ب- التقادم الفني لنسبة كبيرة من الآلات ومعدات الإنتاج رغم محاولات الإحلال التي كانت تتم من حين لآخر.

جـ موقع المصنع أصبح غير ملائما نتيجة للتغيرات الديموجرافية التي حدثت في المنطقة التي يقع بها فقد أحيط بكتل من المساكن العشوائية.

د- عدم دخول مصنع الشركة الجديد بالأميرية مرحلة التشغيل ولأسباب كثيرة رغم الشروع في إقامته منذ عام ١٩٧١ م وذلك لعدم الانتهاء من بنيته الأساسية واستكمال خطوط الإنتاجية.

هـ ـ تواضع المستويات المهارية للأفراد سواء على المستوى الفني أو الإداري لانعدام برامج التدريب أو صوريتها.

٢ ـ التحديات الخارجية:

أ ــ إلغاء دعم الخدمات والمستلزمات والآلات التي تستوردها شركات القطاع العام الدوائي مما أدى إلى ارتفاع كبير في تكلفة المنتج وفي نفس الوقت استمرت سياسة فرض السعر الاجتماعي للعديد من منتجات الشركة.

ب ــ فتح مجال صناعة وتجارة الأدوية في مصر أمام القطاع الخاص المصري والأجنبي مما أدى إلى ظهور المنافسة الحادة.

جـ – الزيادات السنوية للأجور والتي تقررها الدولة بخلاف العلاوات الدورية دون ربط ذلك بزيادة الإنتاجية.

د – التطورات السريعة والمتلاحقة في صناعة الدواء على المستوى العالمي وصراع الشركات الدوائية العملاقة للسيطرة على الأسواق إلى جانب اشتراطات تطبيق المعايير العالمية للجودة.

مسار التغيير

بعد تحليل تلك التحديات وتحديد أوزانها النسبية وتداخلها تم الوصول إلى **الرؤية الاستراتيجية التي تحدد المسارات** التي يلزم أن تسلكها الشركة في ضوء كافة القيود والمحددات المفروضة عليها وبالتالي وضع المهام ورسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاستراتيجية والتي ارتكزت على أن :

١ – امتلاك التكنولوجيا المتطورة تعد من الأمور الحاكمة في صناعة الدواء:

فرض التطور السريع في مجال صناعة الدواء على المستوى العالمي أن لا تكون صناعة الدواء في مصر بعيدة عن مجال تلك التطورات وإلا تخلفت وتعرضت لفقدان أسواقها الخارجية بل وقد تتعرض أيضاً لفقدت سوقها الداخلي ، لذلك فقد وضعت إدارة الشركة وعلى قمة أولوياتها كهدف موضوع استكمال المصنع الجديد بالأميرية وإدخال مرحلة التشغيل ولتحقيق ذلك وبشكل فعال وسريع تم تحديد دقيق لخطوات العمل المطلوبة والأطر التي تحكمها وكونت فرق العمل المتخصصة لمتابعة مراحل التنفيذ وتم استكمال البنية الأساسية للمصنع وتركيب خطوطه الإنتاجية وإجراء تجارب التشغيل وبنهاية عام ١٩٨٧ تم تشغيل المرحلة الأولى ومع بداية العام المالي ٩٤ /

١٩٩٥ تم تشغيل المرحلة الثانية لمصنع الأميرية للإنتاج العقيم ، وبفضل هذا المصنع الجديد أصبحت الشركة من الشركات الرائدة في صناعة الدواء بمصر ومتميزة بمواطن قوة أهمها ما يلي :

أ- امتلاك أحدث تكنولوجيا في مجال صناعة الدواء المصري إلى جانب الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية.

ب- تطبيق أحدث المعايير العالمية الخاصة بجودة المنتج أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.

جـ- مجموعة متكاملة من معامل الأبحاث والرقابة الدوائية مزودة بأحدث الأجهزة المستخدمة عالمياً لإجراء التجارب البحثية وكافة عمليات الرقابة

د- طاقات إنتاجية ضخمة وحديثة توفر إمكانيات تلبية احتياجات السوق المحلى والخارجي من كافة الأشكال الصيدلية.

هـ- فتح المجال أمام مزيد من فرص التعاون مع الشركات العالمية الدوائية لتصنيع منتجاتها التي تتطلب تكنولوجيا متقدمة وقد بدأت شركات أمريكية وفرنسية وكورية المفاوضات مع ممفيس لتصنيع مستحضراتها الهامة في مصر.

٢- آلية السوق والمنافسة تتطلب فكراً تسويقياً جديدا

شهدت صناعة الدواء في مصر خلال العشر سنوات الأخيرة تغيرات جذرية فبعد أن كان إنتاج الدواء مقصوراً على عدد محدود من شركات القطاع العام لا يتجاوز ثماني شركات إلى جانب ثلاث شركات بالقطاع المشترك ، تم فتح باب تلك الصناعة أمام رأس المال الخاص الأجنبي الذي أخذ ينافس بقوة وفاعلية. ولقد احتل الفكر التسويقي والأخذ بأساليبه الحديثة في الوضع السابق مكانة هامشية ولكن بظهور المنافسة الشديدة من شركات القطاع الخاص كان لابد من التحرك السريع لمواجهة هذا الواقع وما يطرحه من مشاكل بفكر تسويقي قادر على التعامل مع تلك المستجدات وهادف إلى المحافظة على مكانة ممفيس ومركزها التنافسي **وانعكس هذا الفكر تطبيقا فيما يلى :**

أ- تطوير أساليب الدعاية العلمية والتوسع في إقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والتواجد بفاعلية في المعارض التي تقام للتعريف بالإنتاج الدوائي سواء داخليا أو خارجيا والاهتمام بالنشر والإعلام وخلق قنوات اتصال دائمة مع الأطباء والصيادلة.

ب - التوسع في إقامة فروع للبيع لتحقيق التعامل التسويقي الفعال من مواقع تلك الفروع بالمناطق الجغرافية المختلفة وتأمين مخزون سلعي بتلك الفروع يكفل سرعة تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم وحل مشاكلهم كما أن ذلك يساعد على خلق كوادر بيعية مرتبطة وملمة بمشاكل كل منطقة وإمكانياتها البيعية وأوضاع الشركات المنافسة بتلك المناطق.

جـ- العمل على زيادة الصادرات بكل قوة من خلال إرسال الوفود للخارج لفتح أسواق جديدة والتعرف على احتياجات تلك الأسواق وتسجيل مستحضرات الشركة والتوسع في التعاقد مع وكلاء جدد بالأسواق الخارجية وتحفيزهم هذا إلى جانب الاشتراك بالمنتجات المتميزة للشركة في المعارض الدوائية التي تقام بالخارج بالإضافة إلى الاهتمام بمواصفات مواد التغليف للمنتجات المصدرة وتقديم أسعار تنافسية في المناقصات الخاصة بتصدير الأدوية لبعض الدول العربية والأفريقية.

د- تطبيق خطط تدريبية مستمرة ومتخصصة لإكساب العاملين بالتسويق المهارات التسويقية والاستعانة بالخبرة الاستشارية في هذا المجال بالإضافة إلى وضع نظم التحفيز المختلفة كالعمولة وامتلاك السيارات للمتميز منهم.

هـ- طرح مستحضرات جديدة سواء من إنتاج الشركة أو بتصريح من الشركات العالمية وذلك لتحديث قائمة منتجات الشركة وفي هذا المجال تم طرح ما يزيد على ستون مستحضراً جديداً.

و- إتباع سياسة ائتمان وتحفيز مرنة تتعامل مع شرائح العملاء المختلفة طبقاً لإمكانيات كل شريحة وبما يحافظ على السيولة وتنمية المبيعات في آن واحد

٣- التطوير الإداري هو المدخل الرئيسي لإنجاح استراتيجيات التغيير

لأن البشر هم حجر الزاوية في إنجاح أي عملية للتغيير خاصة ، إذا كان التغيير المطلوب عميقاً وشاملاً ، وبما قد يتطلبه من تخلى عن بعض النظم الإدارية السائدة أو القيم السلوكية المتبعة أو بما يتطلبه هذا التغيير من ضرورة اكتساب مهارات ومفاهيم جديدة ومن أهم ما اتبعته الشركة لتحقيق التطوير الإدارى :

أ- التدريب النظري والتطبيقي للإدارة العليا بهدف اكتسابها المهارات الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف وزيادة مقدرتها على وضع البدائل كحلول للمشاكل واختيار الأنسب منها وتمكنها من فنون القيادة ووضع نظم التحفيز والتعامل مع المعلومات وخلق الاهتمام بأهمية الاتصال الإداري وفعاليته

ب- تنفيذ العديد من البرامج للإدارة الوسطى والتنفيذية من أجل رفع كفاءة العاملين بتلك الإدارات ، إلى جانب الاهتمام بالتدريب النوعي لفئات العمالة المختلفة بالشركة.

حـ- إجراء أنواع من التدريب التحويلي لفائض العمالة خاصة المكتبية والخدمية وتحويلها إلى عمالة منتجة بالأنشطة المختلفة بالشركة.

د- اعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهام سواء الدائم منها أو المؤقت وذلك في هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة.

هـ- إنشاء إدارة نظم المعلومات. من أجل خلق قاعدة البيانات الخاصة بكافة أنشطة الشركة وأيضاً البيانات الضرورية عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة مع التحديث المستمر لتلك البيانات وبما يتيح انسياب المعلومة في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة واستخدام الحاسبات الآلية في جميع إدارات الشركة من أجل ضمان فعالية تلك الإدارة .

و- إعادة بحث الهيكل الوظيفي للشركة بصورة شاملة من أجل أن يتلاءم مع رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية.

٤- فكر وسياسات اقتصادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المستثمر وتعظم ثروة الشركة.

تعد الإدارة الاقتصادية للمال المستثمر ووضع السياسات الهادفة لتحقيق ذلك من الأمور الرئيسة التي أولتها إدارة الشركة جل اهتمامها **وتم ذلك بالخطوات التالية:**

أ- إتباع سياسة سعرية للمستحضرات التي يتم طرحها تهدف إلى تحقيق هامش ربح مناسب وفي نفس الوقت تحافظ على استمرار الشركة في أداء رسالتها تجاه المجتمع.

ب- التخطيط السليم للإنفاق الاستثماري وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة وتحديد مصادر تمويل هذا الإنفاق بكل دقة والحصول على أفضل الشروط الممكنة في حالة الاقتراض.

حـ- إجراء الدراسات وتطبيق الأساليب من أجل تخفيض نسب الفاقد الصناعي أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية وقد ساعد على تحقيق ذلك التطوير الذي حدث في آلات ومعدات الإنتاج.

٥- كانت البيانات المالية المعبرة عن نتائج النشاط في الميزانية وقائمة الدخل وقائمة المصادر والاستخدامات وتقرير مراقب الحسابات في ١٩٩٧/٦/٣٠ على النحو التالي:

أ - الميزانية في ١٩٩٧/٦/٣٠ (المبالغ بالألف جنيه)

١٩٩٧/٦/٣٠	الأصول	١٩٩٦/٦/٣٠	١٩٩٧/٦/٣٠	الخصوم	١٩٩٦/٦/٣٠
٨٢٥٢٣	أصول ثابتة	٨٠٤٠٥	٢٥٠٠٠	رأس المال المصدر والمدفوع	٢٥٠٠٠
٤٧٨٢	مشروعات تحت التنفيذ	٣١٧٤	٥٣٤٦٣	الاحتياطيات والفائض المرحل	٢٨٤٦٢
٤٧٠٤٣	المخزون	٥١٠٨٠	٩١٦٧٢	المخصصات	٨٨٥٩٧
٢٨٩٠	استثمارات مالية	٣٩١٨	١٢٧٩٢	قروض طويلة الأجل	١٤١٧٠
٦٨١٠١	مدينون وحسابات مدنية	٦٢٧٧٠	٤٦٢٨٥	دائنون وحسابات دائنه	٤٨٢٥٩
٢٣٨٧٣	نقدية بالبنوك والصندوق	٣١٤١			
٢٢٩٢١٢	اجمالى الأصول	٢٠٤٤٨٨	٢٢٩٢١٢	اجمالى الخصوم	٢٠٤٤٨٨

ب- قائمة الدخل عن السنة المالية من ١٩٩٦/٧/١ حتى ١٩٩٧/٦/٣٠

١٩٩٧/١٩٩٦		البيـــــــــان	١٩٩٥ / ١٩٩٦	
كلى	جزئي		كلى	جزئي
	١٢٠٥٣٣	صافي المبيعات (إيرادات النشاط)		١١٧٦٤١
	٨٦٤١٧	يخصم : تكلفة المبيعات		٨٧٢٤١
٣٤١١٦		مجمل الربح	٣٠٤٠٠	
		يخصم		
	٤٨٤٥	مصروفات عمومية وإدارية		٣٩٦٨
	٥٤٦	مصروفات تمويلية		١٢١٠
	١١٥٢	مخصصات بخلاف الإهلاك		٦٨٢
	٥٨	رواتب مقطوعة وبدلات		٦٥
		حضور وانتقال أعضاء		
		مجلس الإدارة		
٦٦٠١		إجمالي المصرفات	٥٩٢٥	
		يضاف		
١٤٩٨	١٠١	إيرادات استثمارية أوراق مالية		٧٧٠
٢٩٠١٣	٥٦٥	فوائد محصلة		٢٧٨
	٨٣٢	إيرادات أخرى عادية		٢٢٤
١٤٩٨			١٢٧٢	
٢٩٠١٣		صافي أرباح النشاط	٢٥٧٤٧	
(١٥٠٣)	٥٨٢	إيرادات غير عادية		
٢٧٥١٠	٣٨	أرباح رأسمالية		١٢١٨
	(٢١٢٣)	مصروفات غير عادية		(١٢٥٩)
(١٥٠٣)			(٤١)	
٢٧٥١٠		صافي الربح قبل ضرائب الدخل	٢٥٧٠٦	
٦٧٠٥		الضريبة الدخلية	٥٩٦١	
٢٠٨٠٥		صافي الربح بعد ضريبة الدخل	١٩٧٤٥	

حـ- قائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها

١٩٩٧/١٩٩٦		البيان	١٩٩٦ / ١٩٩٥	
كلي	جزئي		كلي	جزئي
		أولاً : مصادر الأموال :		
	٢٥٠٠١	زيادة الاحتياطيات		٤٠٣٠
	١٥٠	تكلفة أصول مباعة		٨
	٤٠٣٧	نقص المخزون السلعي		٣٧٨٤
	١٠٢٨	نقص الاستثمارات طويلة الأجل		-
	٤٣٣١	أهلاك ونفاد العام		٤٩٨٨
	-	نقص النقدية		١٩٤
	-	زيادة الدائنون والأرصدة الدائنة		٨٥٧٧
٣٤٥٤٧		مجموع مصادر الأموال		
		ثانياً : أوجه التصرف في الأموال		
	٣٨٧٥	زيادة الأصول الثابتة		٣٧٥٢
		والمشروعات تحت التنفيذ		
	٦٥٥١	زيادة العملاء والأرصدة المدنية		١٠٤٧
				٥
	٧٥٤	نقص الدائنون والأرصدة الدائنة		-
	١٢٥٧	نقص المخصصات		٩٦٧
	١٣٧٨	نقص القروض طويلة الأجل		٦٣٨٧
	٢٠٠٠٠	زيادة الودائع طويلة الأجل		-
	٧٣٢	زيادة النقدية بالصندوق والبنوك		-
٣٤٥٤٧		مجموع أوجه التصرف في الأموال	٢١٥٨١	

د- تقرير مراقب الحسابات
على ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
١٩٩٧/٦/٣٠ وحسابات النتيجة
عن السنة المالية المنتهية في ذات التاريخ

راجعنا ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية في ١٩٩٧/٦/٣٠ البالغ مجموع كل من أصولها وخصومها ٢٢٩ مليون جنية وكذا حسابات النتيجة عن السنة المالية المنتهية في ذات التاريخ بفائض قابل للتوزيع ٢٠.٨٠٥ مليون جنية على دفاتر ومستندات الشركة ، وفي حدود ما أجريناه من مراجعة واختبارات إلى المدى الملائم وما حصلنا عليه من بيانات وإيضاحات رأينا ضرورتها لأغراض المراجعة ففي رأينا أن الشركة تمسك حسابات مالية منتظمة تتضمن كل ما ينص القانون والنظام الأساسي للشركة والنظام المحاسبي الموحد على وجوب إثباته فيها وأن الميزانية وحسابات النتيجة مطابقة لها وتمسك الشركة حسابات تكاليف تفي بالغرض

تم جرد الأصول الثابتة نتائجه على السجلات في ١٩٩٧/٦/٣٠ بمعرفة الشركة وتحت اشرفنا الاختباري وفي حدود الإمكانيات المتاحة كما تم حساب الإهلاك وفقا للقواعد والمعدلات الواردة بالنظام المحاسبي الموحد وكالمتبع في السنة السابقة.

تم جرد المخزون ومطابقة نتائجه على السجلات في ١٩٩٧/٦/٣٠ بمعرفة الشركة وتحت اشرافنا الاختباري وفي حدود الإمكانيات المتاحة وتم تقييم المخزون بالتكلفة طبقا لقواعد النظام المحاسبي الموحد وكالمتبع في السنوات السابقة.

وإزاء ما تقدم وما جاء بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية المرفقة وما تم إرساله للشركة خلال السنة من فحص مستندي فإن الميزانية والإيضاحات المتممة لها تعبر بوضوح عن المركز المالي للشركة في ١٩٩٧/٦/٣٠ وان حسابات النتيجة تعبر عن نتائج أعمال الشركة عن السنة المالية المنتهية في ذلك التاريخ وان البيانات الواردة بتقرير مجلس الإدارة تتفق مع ما هو مدون بالدفاتر في الحدود التي تثبت بها عادة هذه البيانات.

معوقات التغيير وكيفية التغلب عليها

(١) البيئة الداخلية على مستوى الشركة:

كانت الاستجابة بطيئة من بعض الأفراد لعملية التغيير ويمثل ذلك أمراً متوقعاً في البلدان النامية حيث المركزية الشديدة إلى جانب سيادة بعض المفاهيم الثقافية والموروثات الشعبية الخاطئة.

- هجرة بعض العناصر الفنية والإدارية المتميزة للعمل بالقطاع الخاص أو بالخارج للحصول على دخل مرتفع.
- تواضع المستوى العلمي لبعض العاملين بالإنتاج والخدمات خاصة كبار السن.
- تغليب عامل المصلحة الشخصية وبعض الاعتبارات العاطفية الأخرى عند اختيار العناصر المؤثرة (نقابة / أعضاء مجلس الإدارة) مما يقلل من موضوعية تلك العناصر عن أداء دورهم في عملية التغيير بل ويتم التركيز على بعض المشاكل الفردية لإرضاء قاعدتهم الانتخابية.

وحرصاً من إدارة الشركة على تحجيم تلك المعوقات وآثارها السلبية فقد قامت بتوضيح وتحديد الأهداف بشكل دقيق وعملت على تنمية روح الفريق وتأكيد الانتماء ووضع نظم التحفيز والإبقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد مع الاهتمام بإعداد كوادر الصف الثاني من الفنيين والإداريين واشتراط الحصول على مؤهل متوسط كحد أدنى للعمالة بالأقسام الإنتاجية عند إجراء التعيينات الجديدة ، ومع تحقيق بعض الأهداف وظهور نتائجها المباشرة على المستوى العام والخاص تفهم معظم العاملين مغزى وأهمية التغيير والتطوير.

(٢) البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة.

ومعظم تلك المعوقات ناتجة عن القيود التي تفرضها بعض اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المتبعة ويتمثل أهمها في :

أ – تدنى مستوى الأجور المقررة ولكافة المستويات الوظيفية.

ب– اعتماد الأقدمية كأساس للترقي.

جـ– تعدد الأجهزة الإشرافية والرقابية.

د- عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها تسعير الدواء خاصة منتجات شركات قطاع الأعمال.

هـ- ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض.

و- آثار الحالة الانكماشية المترتبة على السياسات النقدية التي تأخذ بها الحكومة منذ فترة.

ونعتقد أنه بصدور قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية وتنفيذ خطوات الإصلاح الاقتصادي ووضع البرامج الجادة التي تتعامل مع آثارها ، سوف يختفي الكثير من تلك المعوقات الخارجية.

<u>الرؤية المستقبلية وأهم ركائزها</u>

تطبيق معايير الجودة الشاملة وملاحقة أحدث التطورات التكنولوجية في صناعة الدواء.

- إنتاج أحدث المستحضرات المستجدة في عالم صناعة الدواء والمستندة إلى أحدث ما وصل إليه العلم في مجال الهندسة الوراثية.
- زيادة الصادرات عن طريق : تنمية الأسواق التقليدية للشركة ، وفتح أسواق جديدة في معظم أنحاء العالم.

في ضوء ما قرأته عن شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية **بين رسالة هذه الشركة وأهم غاياتها** ، ثم تعرض بالتحليل لمجالات القوة والضعف والفرص والمخاطر المحيطة بالشركة ، مع تقديم ما تراه مناسبا من إستراتيجيات ممكنه التطبيق في مستقبل الشركة مبرراً مقترحاتك.

الحالة الثالثة

هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

نشأة الهيئة ومميزاتها

أنشئت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية في المملكة العربية السعودية عام ١٣٩٨ هـ ونظراً لعدم توفر الامكانيات ظلت كإدارة صغيرة تابعة لرابطة العالم الإسلامي حتى عام ١٤٠٧ هـ ، ثم أصبحت هيئة مستقلة لها مجلسها التأسيسي وأجهزتها الخاصة بها. وتهدف الهيئة لتحقيق الترابط بين أهل الخير والمستحقين من المسلمين من الأيتام والمهاجرين واللاجئين والفقراء المعدمين في العالم الإسلامي والأقليات المسلمة المحرومة عن طريق ممثليها ومكاتبها.

وتتميز هذه الهيئة بما يلي :

١- تعد أكبر هيئة إغاثية إسلامية في العالم.

٢- تصل أنشطتها إلى ٨٠ دولة.

٣- بحكم موقعها في المملكة العربية السعودية تحظى الهيئة بدعم الأسرة المالكة والشعب السعودي والمسلمين في المملكة وفي العالم الإسلامي.

٤- تستفيد من إمكانات لا تتوفر لغيرها من الهيئات واللجان العاملة في مجال الإغاثة في العالم الإسلامي لوقوعها في رحاب هذا البلد الطاهر (السعودية)

٥- كسبت ثقة الكثير من أهل الخير في المملكة ، وأصبحت المشكلة كيف أضمن وصول المساعدات لمستحقيها ؟ محلولة بفضل الله ثم بفضل العاملين في الهيئة الذين يعلمون أن رأسمال الهيئة هو الإخلاص في سبيل الله ثم كسب ثقة المحسنين.

٦- خاضت تجربة رائدة وهى مشروع سنابل الخير (الصدقة الجارية) وهذه ثمراته تتحدث عن نفسها.

٧- كسبت ثقة المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة بالقاهرة أن ترأس هذه الهيئة (لجنة الإغاثة المنبثقة عن المجلس العالمي) ، والتي تضم كافة الهيئات الإسلامية

العاملة في مجال الإغاثة في العالم ، وأن يكون مقر هذه اللجنة هو نفسه مقر الهيئة بالمملكة.

أهداف هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

١- تقديم الغوث للمسلمين من ضحايا الكوارث والحروب وغيرها وحماية المسلمين والمحافظة على عقيدتهم.

٢- الإسهام في المشروعات الاستثمارية الإسلامية الجدية.

٣- تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والتدريبية والرعاية الروحية والاجتماعية للأيتام واللاجئين وفقراء المسلمين.

٤- تبني المشروعات الصغيرة التي توفر للاجئين وفقراء المسلمين حياة كريمة.

٥- الحث على التبرع بالمال والتطوع بالجهد لمساعدتها على تحقيق أهدافها النبيلة.

التمويل:

١- مساهمات وتبرعات المسلمين من الأفراد والجهات والدول والمؤسسات الإسلامية.

٢- الزكاة التي تجمع من الأفراد ومن الشركات الإسلامية.

٣- ما يوصى به المسلمون للهيئة من تركاتهم.

٤- ربع الأوقاف التي توقف على الهيئة وعائد المشاريع المستثمرة للهيئة.

التنظيم الإداري للهيئة:

يعد التنظيم الإداري الجديد للهيئة من أهم إنجازات الهيئة وقد اعتمده المجلس التأسيسي عام ١٤٠٩ هـ وتم بفضل الله تطبيقه.

ويبين الهيكل التنظيمي للهيئة حجم الأعمال الكبيرة الملقاة على عاتق الهيئة وطبيعة أعمالها الفريدة من ناحية وطبيعة الأنظمة أو طبيعة العاملين (المتطوعون وموظفون ومتفرغون) من ناحية أخرى.

ويتكون الهيكل التنظيمي من الآتي:

(١) المجلس التأسيسي للهيئة :

ويقوم بوضع الخطط والبرامج والسياسات الهامة للهيئة واعتماد الميزانية العمومية وفحص التقرير السنوي وتعيين المشرف العام ومساعديه كل خمس سنوات ، ويرأس المجلس معالي الأمين العام لرابطة العالم الإسلامي.

(٢) لجنة الرقابة الشرعية:

بناء على طلب الهيئة قام سماحة الشيخ عبد العزيز بن باز بتزكية صفوة من العلماء بالإشراف على الهيئة لتكون أعمالها متفقة والشريعة الإسلامية.

(٣) لجنة الاستثمار العليا:

تضم صفوة من رجال الأعمال من أعضاء مجلس الهيئة التأسيسي ، ويتبعها قطاع تنمية الموارد والاستثمار.

(٤) الجهاز التنفيذي:

يشرف على الأعمال التنفيذية للهيئة المشرف العام الدكتور فريد ياسين قرشي كما يتولى أكثر المراكز الرئيسة في الهيئة صفوة من الشباب المتطوع المحتسب بالمركز الرئيسي والمكاتب الداخلية والخارجية.

اللجان النسائية:

تقديراً للدور البارز للمرأة المسلمة في التاريخ الإسلامي ولدورها في تكوين الأسرة الإسلامية فإن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية قد أنشأت عدة لجان نسائية لهذا العمل الإسلامي الإغاثي الإنساني ولخدمة وتنمية قدرات المرأة المسلمة والطفل المسلم في المجتمعات الإسلامية ولاسيما الفقيرة منها ، ولقد كان لهذه اللجنة الناشئة عدة نشاطات بارزة استطاعت من خلالها تحقيق مجموعة أهداف منها عمل إعلامي جيد حيث تم التعريف بالهيئة لدى سيدات المجتمع من خلال عدة معارض ومهرجانات وأسواق خيرية أقامتها اللجنة ، كما ساهمت في جمع تبرعات قيمة بالإضافة إلى نشاطاتها الميدانية حيث أوفدت اللجنة بالمقر الرئيسي بعض الأخوات للوقوف على

أحوال الأسر الأفغانية والفلبينية والبنغلاديشية وغيرها ، كما ساهمت متطوعات من اللجنة النسائية في مساعدة المسلمات وتوعيتهم بدينهم في أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وبعض الدول الأفريقية.

مكاتب وفروع الهيئة

(١) المكاتب الداخلية للهيئة:

بفضل الله تعالى وإيماناً بالدور الخيرى الذي تقوم به هيئة الإغاثة الإسلامية في خدمة المسلمين في العالم من الأيتام واللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة في العالم جاءت الموافقة على أن تفتح الهيئة مكاتباً فرعية لها داخل المملكة وبفضل الله أصبحت هذه المكاتب تنتشر في ٣٩ مدينة وقرية بالمملكة. وتتمثل المكاتب الرئيسية للهيئة في المناطق والمدن التالية : المنطقة الشرقية ، الرياض ، مكة المكرمة ، المدينة المنورة ، المنطقة الجنوبية ، الباحة ، الطائف، الجوف ، ينبع ، القصيم ، عنيزة.

(٢) مكاتب الهيئة في الخارج:

كما أن للهيئة مكاتب في الداخل فإن لها كذلك مكاتب خارجية تقوم بالأعمال الإغاثية في المناطق التي هي فيها وتتمثل هذه المكاتب في المناطق التالية :

أفغانستان ، الفلبين ، اندونيسيا ، الأردن ، تايلاند ، سريلانكا ، بنغلاديش ، ألمانيا الغربية ، السويد ، يوغسلافيا ، كندا ، الدنمارك ، البرازيل ، استراليا ، جزر فيجى ، الصين ، موريتانيا ، كينيا ، تنزانيا، مصر ، جيبوتى ، بنين الشعبية ، النيجر ، غامبيا، نيجريا ، أمريكا الشمالية ، ألبانيا ، أوروبا الشرقية (النمسا).

مجالات الخدمات التي تقدمها الهيئة

تصل أنشطة الهيئة إلى أكثر من ٨٠ ودولة استفاد من خدماتها عشرات الآلاف من الأيتام ومئات الآلاف من اللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة في العالم ولا سيما في مجالات الرعاية المختلفة وفيما يلى بعض إنجازاتها:

أولاً: الإغاثة العاجلة

تمثل الإغاثة العاجلة مجالاً أساسياً ورئيسياً لأعمال الهيئة ونشاطاتها. وقد قامت الهيئة بدور فعال في إغاثة ضحايا الكوارث المختلفة في العديد من الدول منها الصومال وسيراليون وكشمير وبنغلاديش والسودان والفلبين والهند وسيريلانكا وأفغانستان وكمبوديا واللاجئين في الطوارق في موريتانيا والمتضررين في ألبانيا ويوغسلافيا.

وقامت الهيئة بتأدية دور متميز في تخفيف المعاناة عن ضحايا الخليج. فساهمت بمساعدة الأخوة الكويتيين بتعاونها مع الإمارات في المناطق السعودية المختلفة بالغذاء والمأوى الكريم والرعاية ، ثم عملت بكل قوة لمواساة اللاجئين الأكراد وقدمت لهم الإغاثة في المناطق الحدودية في كل من تركيا وإيران وتعاونت مع الحكومة السعودية لرعاية اللاجئين العراقيين في كل من مخيمي رفحاء والأرطاوية بالمملكة.

ثانياً: الرعاية الصحية

بفضل الله تمكنت الهيئة من الوقوف إلى جانب الآلاف من المسلمين الذين تعرضوا للكوارث والحروب ، عن طريق البرامج الصحية ، ويتبع الهيئة ٩ مستشفيات و٩٨ مستوصفاً وعيادة ومعهد وتمت كفالة ١٢٧ طبيباً للعمل في مشاريع صحية تتبع مؤسسات خيرية إسلامية مختلفة في العالم كما تبيت الهيئة مشروع الرعاية الصحية الأولية في بنغلاديش وإهداء الأدوية والمعدات الطبية لمسلمي الإتحاد السوفيتى وأوربا الشرقية والدول الفقيرة في العالم الإسلامي.

ثالثاً: الرعاية الاجتماعية

أ) كفالة الأيتام : تم بحمد الله كفالة ٣٥ ألف يتيم ونأمل أن يرتفع عدد المكفولين ٥٠ ألف يتيم بإذن الله.

ب) دور الأيتام : يتبع الهيئة ٢٨ داراً للأيتام تقوم الهيئة بتمويلها والإشراف عليها وتقدم فيها كافة أنواع الرعاية للأيتام البالغ عددهم أكثر من ٥ آلاف يتيم من أيتام هذه الدور.

جـ) رعاية المعوقين والعجزة : قدمت وتقدم الهيئة العديد من الخدمات والمساعدات للعجزة والمعوقين سواء من الأطفال أو كبار السن حيث لهم مرتبات شهرية أو الآلات والوسائل المساعدة على المشي والحركة. أو في أحيان أخرى العلاج والرعاية الاجتماعية.

رابعاً: المشاريع الاجتماعية التنموية

قامت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية بتيسير ودعم أكثر من ثلاثين مشروعاً اجتماعيا في العديد من الدول أهمها :

أ) **مراكز الطفولة والأمومة** : قامت الهيئة بإنشاء عشرة مراكز للخدمات النسوية ومراكز الطفولة والأمومة في العالم الإسلامي ومراكز لتعليم الخياطة والتفصيل ومازالت الهيئة تواصل جهودها في تأسيس مراكز التدريب. إضافة إلى ما تبنته في كل من بنغلاديش والفلبين وأفغانستان وتستمر في دعم العديد من مراكز تعليم الخياطة في كل من تنزانيا ومالي وسيراليون وشرق آسيا.

ب) **التدريب المهني :**

- تشرف الهيئة على عدة مراكز للتدريب المهني في أفغانستان وكينيا وتنزانيا وموريتانيا وتشاد وبنغلاديش وقد تم تخريج عدة دفعات.
- تبنت الهيئة تقديم منح للطلاب والطالبات المسلمين في الفلبين للدراسة في المعاهد المهنية.
- تسعى الهيئة حالياً لإعداد مشروع لفتح مكاتب لتصدير العمالة المسلمة المتدربة من خريجي مراكز الهيئة وعبرها إلى الدول الإسلامية.

جـ) **لجنة الصناعات التقليدية** : أنشئت هذه اللجنة لتشجيع الصناعات الحرفية والتقليدية التي من شأنها ضمان استمرارية توفير فرص العيش والعمل لكثير من الأسر الفقيرة في العالم الإسلامي وقد بدأت الهيئة في تشجيع هذه الصناعة بين فئة الأيتام.

د) **مشاريع تمليك الأبقار والأغنام** : نفذت الهيئة مشروع تمليك الأبقار والأغنام في فلسطين والإتحاد السوفيتي وموريتانيا ومناطق أخرى.

هـ) **مشروع عربات الراكشة** : تم تنفيذ المشروع في بنغلاديش ومازال مستمراً

و) **حفر آبار والمشاريع** : تم حفر أكثر من ١٢٠ بئراً ارتوازياً للمسلمين في مناطق مختلفة وتشرف وتمول الهيئة العديد من المشاريع الزراعية في كل من الإتحاد السوفيتى وأفغانستان وبنغلاديش وبعض الدول الأفريقية.

خامساً: المناسبات الدينية الاجتماعية

تحرص الهيئة على مشاركة الأيتام والمهاجرين واللاجئين والأقليات المسلمة الاحتفال بالمناسبات الإسلامية وإدخال الفرحة والبهجة في نفوسهم ويبذل المتطوعون والمتطوعات في اللجنة النسائية والمكاتب المحلية دوراً ملموساً في هذا المجال.

أ) **إفطار صائم** : في كل عام تقوم الهيئة بتبني برنامج إفطار صائم في العديد من الدول الفقيرة في كل من أفريقيا وآسيا ودول الأقليات المسلمة الأخرى.

ب) **الأضاحي** : استفاد عدد كبير من المسلمين في كل من آسيا وبعض دول أوربا الشرقية من مشروع الأضاحي حيث تم توزيع ما يزيد على عشرة آلاف طن من لحوم الأضاحي علاوة على ما تم ذبحه في كل دولة.

جـ) **عيدية يتيم** : مشروع تتبناه اللجنة النسائية بالهيئة بهدف إدخال الفرحة للأيتام وأطفال المسلمين المحرومين في العالم في يوم العيد.

سادساً: الرعاية التعليمية

تعد الهيئة الاستثمار في التنمية البشرية من أولويات برامجها وتقوم الهيئة بالإشراف والدعم للعديد من الجامعات والكليات والمعاهد منها الجامعة الإسلامية للعلوم والتقنية في بيشاور – باكستان – وهى خاصة بأبناء المجاهدين الأفغان وتمنح درجتي البكالوريوس والماجستير وجامعة المخدوم الإسلامية في الفلبين ، والكلية الأوربية للدراسات الإسلامية في فرنسا ، وكلية ماجبوراكا في سيراليون ومعهد سيد الشهداء حمزة ومعهد سلمان الفارسي في بيشاور وكثير من المعاهد والمدارس الأخرى المنتشرة في جميع البلاد الإسلامية ومواطن الأقليات المسلمة.

وتتبع الهيئة في مجال التعليم عدة لجان متخصصة وتقدم لجنة الإعانات الدراسية ٧٩٦ إعانة دراسية شهرية لطلاب من ٥٢ دولة منهم ٤٩ طالب جامعي يدرسون

تخصصات مختلفة ، وتكفل لجنة المعلمين ١٤٨٦ معلماً موزعين على ٤٣ دولة وتواصل لجنة المناهج لإعداد وتطوير المناهج في عدة مناطق في العالم الإسلامي.

سابعاً: نشر الدعوة وكتاب الله والاهتمام بالمساجد

حرصت الهيئة على المحافظة على هوية المسلمين وبصفة خاصة اللاجئين والأقليات المسلمة ، ومن أجل رعايتهم روحياً أنشأت عدة لجان متخصصة :

أ) **لجنة الدعوة الإسلامية** : بدأت لجنة الدعوة الإسلامية بالهيئة برنامج كفالة ٣٥٠ داعية موزعين على ٣٠ دولة ، وقد عقدت اللجنة عدة دورات للأئمة والدعاة وخاصة في مناطق الأقليات المسلمة ، وقدمت دعماً للدراسات العليا الشرعية بجامعة الشريف هداية الله الإسلامية في أندونيسيا وزودت مكتبة الجامعة بأمهات المراجع الشرعية والعربية.

ب) **لجنة القرآن الكريم** : تقوم لجنة القرآن الكريم بدعم ١٦٦٦ حلقة لتحفيظ القرآن الكريم وعدد طلابها ٧٠ ألف طالب نأمل أن يزيدوا بمساعدتكم إلى مائة ألف طالب إن شاء الله.

جـ) **لجنة رعاية المسلمين الجدد** : تهتم هذه اللجنة بالصفوة من المسلمين الجدد والذين يحتاجون لرعاية خاصة وقد أقامت الهيئة عدة دورات لتثقيفهم وتعريفهم الإسلام.

د) **لجنة المساجد** : قامت الهيئة ببناء ما يزيد على ٧٤٧ مسجداً في مختلف العالم وهناك العديد من المساجد تحت الإنشاء. كما تقوم الآن بالتخطيط لبناء العشرات من المساجد في أوربا الشرقية والجمهوريات الإسلامية. كما قامت بترميم واستكمال ١٨٢ مسجداً في هذه الدول وفي دول الأقليات الأخرى.

في ضوء ما قرأته عن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية المطلوب :

١- وضح رسالة الهيئة وبين غاياتها الرئيسية

٢- تناول أهم الجوانب التي يجب دراستها داخليا وخارجيا بما ينتج تحديد القوة والضعف والفرص والمخاطر.

٣- إذا كنت من المسئولين بالهيئة ما الذي يمكن أن تقترحه للتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.

الحالـــة الرابعـــة

رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد

أمامك بعض العبارات التي يمكن أن تمثل رسالة لمنظمة ما. والمطلوب منك أن توضح باختصار رأيك في كل منها : أهي صحيحة أم خاطئة ، ولماذا ؟ وما التعديل الذي تراه مناسباً لتصبح صياغة الرسالة صحيحة ؟

	صحيحة أم لا ولماذا ؟	التعديل الذي تراه لتصبح صياغة الرسالة صحيحة
نحن نسعى إلى البقاء		
نحن نعمل في ميدان الأعمال للحصول على دخل يمكننا من الاستمرار في السوق		
يمثل الربح المرتكز الرئيسي لجميع أنشطتنا ومهامنا		
نحن نخطط لزيادة خدماتنا عما كانت عليه في الماضي		
يمثل العملاء محور اهتمامنا ونسعى لإشباع احتياجاتهم		
نحن نعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول ونسعى لتحقيق ذلك بتقليل التكاليف والاستخدام الأمثل للآلية والالتزام بأفضل عناصر الموارد المادية والبشرية		
نسعى لمضاعفة حصتنا في السوق خلال السنوات الثلاثة القادمة وتقليل تكاليف الوحدة وذلك سوف يؤدى لتحقيق عائد إضافي		
نسعى لزيادة أرباحنا السنوية بمقدار ١٠% بما يساعدنا على افتتاح ٣ فروع جديدة وخدمة العملاء بطريقة أفضل		
العملاء هم محل اهتمامنا لذلك فرسالتنا تتمثل في تنويع المنتجات المقدمة حتى يمكننا تحقيق المنافع لهم ، ومنهم ، وزيادة المقدم لكل عميل من منتجات		
تيسير المعاملات فيما بين أفراد ومنظمات المجتمع، ومن خلال قبول الودائع بمختلف أنواعها ، وممارسة عمليات التمويل والاستثمار وتقديم الخدمات المصرفية والالتزام بالمسئولية الاجتماعية.		

الحـالـة الخامسـة

من فضلك... حدد رسالتك

في ضوء ما درسته عن عناصر الرسالة الفعالة قيّم رسائل المنظمات التالية:

١ – رسالة شركة كوكا كولا Coca-Cola

نعتقد أننا سنواصل العمل خلال فترة التسعينيات لكي نصبح القوة الرائدة لصناعة المياه الغازية في كل الدول التي يمكن تحقيق ذلك فيهـا مـن الناحيـة الاقتصـادية. وسنستمر في التأكيد على أهمية جودة منتجاتنا في جميع أنحاء العالم ، وكذلك تحسـين نصيبنا في السوق كما ستحافظ منتجاتنا بقطاع الأغذية علـى موقـع الصـدارة بهـذه الأسواق وخصوصاً بالولايات المتحدة ، وسنعمل أيضاً لنصبح قوة مؤثرة فـي مجـال البضائع الاستهلاكية المعبأة وكذلك لا نستبعد إمكانية تقديم خدمات أخرى ملائمة لنفس المستهلكين ، حيث يمكن الاتجاه لصناعات أخرى لا نعمل فيها حالياً ، ولكننا لن نشرد بعيداً عن نقاط قوتنا الرئيسة المتمثلة في صورتنا الممتازة والايجابية الراسخة في ذهن المستهلكين ، ونظام الامتياز الفريد الذي لم يسبقنا إليه أحد ، والحرص على الاتصالات الوثيقة والإلمام بالمعلومات عن ظروف أفرع الشركات المحلية المنتشرة فـي جميـع أنحاء العالم ، وفي اختيار مجالات عمل جديدة ، من الضروري أن تتوفر لكل سـوق قدرة كافية وفعلية للنمو والاتساع كشرط أساسي لعملية الإقدام على العمـل فـي هـذا السوق. فنحن لا نرغب المشاركة في صراعات بسوق راكد لهذه المجالات الجديـدة ، بوجه عام نحن لا نستهدف العمل في الأسواق الصناعية. وأخيراً ، سنواصل دون كلل الدراسة والبحث عن الخدمات التي تكمل خطوط الإنتاج والتي تتناسـب مـع صـورة عملائنا.

عملاؤنا : ستلتزم إدارة الشركة – على كافة المستويات – بتقديم الخدمة علـى أكمـل وجه ممكن لكل من المستهلكين وتجار التجزئة وأنظمة التوزيع بالجملة التـي تمكننا من الوصول إلى عملائنا ، هذه هي مجموعة غاياتنا الرئيسة ، حيـث

يمثل العالم بالنسبة لنا مجالاً للتنافس وينبغي تحقيق العديد من الانتصارات التسويقية.

المساهمون : سنظل ملتزمون بمسئوليتنا تجاه المساهمين ، والحفاظ على استثماراتهم وتعزيز ثقتهم بالشركة ، وشخصيتها وصورتها.

الخط الرئيسي الذي ننتهجه (Our Bottom Line): الالتزام بتحقيق الأهداف الاقتصادية بصورة متوافقة ، والزيادة الفعلية للأرباح وخصوصاً خلال فترات التغيرات الاقتصادية السريعة وغير المؤكدة والحفاظ على قوة الميزانية العمومية والوضع المالي حتى نستطيع الصمود في مواجهة أي مشكلات الاقتصادية طارئة ، بالإضافة إلى تمكننا من الاستفادة المثلى من اقتناص الفرص التي تتمم عملنا القائم وتزيد من الأرباح ، وعائد الاستثمار.

العاملون : أخيراً دعنا نعلق على هذه الرؤية في ضوء تأثيرها على أسلوب حياتنا ، أو سلوك العمل ككيان عمل عالمي قابل للتحقيق. فقد سبق الإشارة إلى قيمتي **الشجاعة والالتزام** اللذين لا يمكن الاستغناء عنهما خلال فترة الثمانينيات وفي هذا الصدد نود إضافة قيمتي التكامل والمشروعية والتأكيد على أهمية تغلغل هذه القيم الأربع مجتمعة في كافة أنشطة المنشأة ، وذلك حتى ينتج عن سلوكنا قادة ، ومدراء جيدين والأهم من ذلك منظمي مشروعات. وكذلك نرغب في تطوير سلوك الأخذ بزمام المبادرات بديلاً عن الاكتفاء بردود الفعل والتشجيع على خوض المخاطرات الفردية البارعة. وكشركة عالمية يعمل بها موظفون متعددو الجنسيات والثقافات ، يجب تعزيز **فكرة الأسرة العالمية** التي تعد جزءاً من تقاليد الشركة. هذا بالإضافة لإتاحة **فرص متساوية للتقدم والتطور** والارتقاء من خلال الشركة ، وسيرتكز هذا التقدم فقط على قدراتهم وطموحاتهم وإنجازاتهم.

٢- رسالة شركة فورد موتورز FORD Motors

تعد شركة فورد موتورز ثانى أكبر شركة صناعية ، وثانى أكبر شركة سيارات في العالم ، وتعمل الشركة في مجالين أساسيين هما المجال الصناعي الأوتوماتيكي ومجال الخدمات المالية ، ويعمل بالشركة (٣٦٧٠٠٠)عامل وموظف يخدمون العملاء في أكثر من ٢٠٠ دولة وقطر ، وتتعدد الأعمال الأخرى للشركة ومنها المجالات الالكترونية ، والزجاج ، والبلاستك ، والمسبوكات ، والخدمات ، وإعادة هيكلة الأجزاء، والعمليات والاتصالات الفضائية ، ونظم السلامة والدفاع... وغيرها.

وتتركز رسالتنا في التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أجل الوفاء باحتياجات العملاء ، وتحقيق ازدهار الشركة ، وتوفير عائد معقول لحاملي الأسهم وملاك الشركة ، ونعتقد أنه من أسس نجاح الشركة الالتزام بالقيم الرئيسة التالية :

(١) **العاملون** : تمثل مواردنا البشرية مصدر قوتنا ، فالعاملون هم عقل الشركة ، وهم الذين يحددون مكانتها ونشاطها وقدرتها ، وتمثل المشاركة والعمل الجماعي جوهر العلاقات الإنسانية.

(٢) **المنتجات** : منتجات الشركة هي النتيجة النهائية لجميع مجهوداتنا ، ولذلك يجب أن تقدم منتجاتنا أفضل المنافع للعملاء على مستوى العالم

(٣) **الأرباح** : الأرباح هي المقياس النهائي لدرجة الكفاءة في الوفاء باحتياجات العملاء على أفضل نحو ، وكذلك فإن الأرباح أمر هام للغاية من أجل الاستمرار وتحقيق التقدم.

(٤) **مبادئ إرشادية** : وضع الجودة في المقام الأول : لإرضاء العميل يجب أن تحتل الجودة رقم واحد في أولوياتنا.

(٥) **التمركز حول العملاء في كل ما نقوم به من أعمال** : يجب وضع العملاء نصب أعيننا في كل ما نقوم به من أعمال ، مما يلزمنا بتقديم منتجات وخدمات على نحو أفضل من منافسينا.

(٦) **التطور المستمر هو عامل جوهري وراء نجاحنا** : ضرورة العمل بجد من اجل تحقيق الامتياز في كل ما نقوم به من أعمال سواء من حيث سلامة

المنتجات وجودتها ، أو القدرة التنافسية ، أو القـــدرة علـــى تحقيـــق الأرباح.

(٧) **مشاركة العاملين في أسلوب حياتهم** : لا بد أن نعمل جميعـــاً بـــروح الفريـــق ، ونعامل بعضنا البعض بثقة واحترام.

(٨) **اعتبار التجار والممـــولين** شركائنا : ينبغي الحفاظ على علاقات المنفعة المتبادلـــة مع التجار والممولين ، وكل منهم مرتبط بنطاق عمل الشركة.

(٩) **لا يمكن مطلقاً الوصول لحل وسط فيما يتعلق بالمبادئ** : يجب أن تتبـــع جميـــع فروع شركتنا في أنحاء العالم أسلوباً مسئولاً اجتماعيا ، يحث علـــى احترام مبادئها ومساهماتها الإيجابية من أجل المجتمـــع ، فأبوابنـــا مفتوحة للرجال والنساء على السواء دون تمييز عنصـــري وبغـــض النظر عن الأصول العرقية والمعتقدات الشخصية.

٣- رسالة شركة ذالي ZALE Corporation

يتمثل عملنا في تجارة التجزئة ، وتجارتنا موجهة لخدمة الأفراد ، إن مســـئولياتنا موجهة نحو العديد من المجموعات المهمة من الأفراد ، وأول مسئولياتنا موجهة نحـــو **عملائنا** ، فبدونهم لا وجود لنا ، فنحن نجتهد لنبادر بتلبية الاحتياجات المتعددة لمختلف فئات العملاء ، ونقدم أفضل الأنواع بطريقة تسهم في إشباع احتياجات العملاء ، ونهتم بالقيمة التي يحصل عليها العميل بحيث تمتد لتشمل الجودة المناسبة والسعر التنافســـي والتسليم بثقة واقتدار. أما مسئوليتنا الجوهرية تجاه **الملاك** ، فتنعكس في صورة ســـعينا للحصول على أكبر عائد على الاستثمار ، وذلك من خلال تنمية الأربـــاح ،وشـــعورنا العميق بمسئوليتنا تجاه **مواردنا البشرية** يجعلنا نعمل على تحقيق المساواة والعدالة فـــي توفير فرص العمل والترقية المناسبة ويدفعنا للسعي نحو خلق وإعداد البيئـــة المناســـبة للعمل وعلى مكافأة العاملين الذين يسهمون في نجاح الشركة.

ونحن ملتزمون بالصدق والأمانة في جميع علاقاتنا مع الموردين، ودائمـــاً نقـــيم الموردين على أسس الجودة والسعر والخدمة ، ونحن نهـــتم أيضـــاً بتنميـــة وتطـــوير

المجتمع كمتطلب جوهري وهـدف قابـل للتطبيـق ونـدعم المشـروعات الخيريـة والاجتماعية في المجتمع ، ونحن نؤمن بنظام المشروع الحر وبالديمقراطية الأمريكية.

الحالـــة الســـادســـة

شركة سارة للسيراميك

باعتبارك مديراً لشركة سارة للسيراميك والأدوات الصحية التي تمارس نشـــاطها منذ عام ١٩٨٠ ، واجتمعت مع اثنين من مســـاعديك لوضـــع إســـتراتيجية تســـويقية لمنتجات الشركة خلال عشر سنوات قادمة ، ترى ما هو التصور العـــام ، ومـــا هـــي الخطوط العريضة لتلك الاستراتيجية ، يمكنك الاسترشاد بالنقاط الموضحة فيمـــا يلـــي والجدول المبين لإعداد تحليل SWOT.

....

- **رسالة شركة سارة للسيراميك :** ....

....

....

....

- **الغايـــــــات الأساســـــية :** ....

....

....

____

- **أهـــــــداف الشـــــــركة :** ______________________________

____

____

____

العوامل الرئيسة	المتغيرات الدالة لكل عامل (الموقف الحالي)	الوزن النسبي	التطور المتوقع خلال الفترة القادمة
الفرص	١- ٢- ٣- ٤-		
القوة	١- ٢- ٣- ٤-		
المخاطر	١- ٢- ٣- ٤-		
الضعف	١- ٢- ٣- ٤-		

التوجهات الاستراتيجية التي أقترحها لوضع إستراتيجية تسويقية خلال الفترة القادمة :

....

....

....

....

....

....

الحالة السابعة

شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل

تعد شركة قزاز من أشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات أدوات التجميل والعطورات على مستوى المملكة العربية السعودية ، وتتمتع بشهرة واسعة من حيث جودة المنتجات التي تقوم بتسويقها ومن حيث الاهتمام بالعملاء وطريقة عرض للمنتجات والعروض الممنوحة على المنتجات ، وكذلك من حيث الانتشار الجغرافي لفروع الشركة في أماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريده.

وقد لوحظ على فرع الشركة بمدينة أبها معاناته من عدم إقبال المستهلكين بشكل يتوافق مع شهرة الشركة لدرجة أن المركز الرئيسي قام بتخفيض عدد العاملين في الفرع نظراً لقلة عدد المستهلكين الذين يرتادون منافذ التوزيع. ومن أجل التعرف على الأسباب التي جعلت المستهلكين لا يقبلوا على الفرع بشكل يتلاءم مع الشهرة الواسعة للشركة على مستوى المملكة ، أرسل المركز الرئيسي أحد الباحثين لزيارة الفرع لعله يلتمس السبب في ذلك فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الأفراد الذين يرتادون المنافذ خاصة في فترات المساء ، وكذلك وجد أن هناك عروض على المنتجات ، ومن حيث الموقع وجد أنه مناسب حيث يتوسط المدينة وهناك موقف للسيارات متوفرة بالقرب من الفرع وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة ، ولاحظ الباحث الكثير من العناصر التي تعمل على كسب ود المستهلك

واستوقف الباحث طريقة البائعين في الفرع وأسلوب تعاملهم مع العملاء ، إذ كانت سيئة بعض الشيء وذلك من خلال عرضهم للمنتجات وتعريف المستهلك بها فالبائع ينزعج إذا طلب المستهلك رؤية عدة أنواع من العطور، وكذلك فالبائع يعتقد أن المستهلك قد أتى إلى الفرع لكي يضيع وقته ، ولم يلاحظ الباحث على البائعين نوعاً من الكياسة وحسن المعاملة مما يشجع المستهلك على الشراء ، كل ذلك انعكس على

شهرة فرع الجنوب بخلاف باقي فروع المملكة مما أدى إلى عدم إقبال المستهلكين بشكل جيد ويتوافق مع شهرة الشركة العريقة.

وبناءاً على ذلك اقترح الباحث ما يلي :

أولاً : إقامة دورات تدريبية للعاملين في فرع الجنوب من أجل تزويدهم بالمهارات البيعية اللازمة.

ثانياً : إعادة تشكيل العاملين بالفروع بحيث يتم نقل العاملين من فرع لآخر.

ثالثاً : اختبار قدرات العاملين قبل التعامل مع المستهلكين حتى لا ينعكس ذلك على شهرة الشركة ككل.

المطلوب :

(١) صمم رسالة شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل.

(٢) وضح غايات وأهداف الشركة.

(٣) قيم عوامل البيئة الداخلية للفرع مبيناً نواحي القوة والضعف.

الحالة الثامنة

الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم

أنشئت الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم في عام ١٩٨٠ في البحرين لإنتاج الأنواع المختلفة من منتجات الألمونيوم ، وقد واجهت الشركة بعض المصاعب المالية عند بدء أعمالها ، ولكنها استطاعت أن تدفع بحجم أعمالها إلى الأمام خصوصاً بعد أن حصلت من الحكومة على إعانة دعم ، وقد اتسمت منتجاتها بالجودة وانخفاض التكلفة مما أنعكس أيضاً على سمعتها في مجال الصناعة وفي الأسواق الاستهلاكية ، وتصدر الشركة حوالي ٦٠% من إنتاجها إلى الخارج ، وتحصل الدول العربية على ٥٥% مما تصدره الشركة تقريباً.

وفي عام ١٩٩٥ قامت إدارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف على معدلات الكفاءة الإنتاجية ، وقد توصلت النتائج إلى ما يلي :

١- انخفاض في إنتاجية العاملين بلغت نسبة ١٠% عن المتوسط في السنوات الخمس السابقة.
٢- زيادة نسبة انخفاض الكفاءة الإنتاجية في العنابر التي يزداد فيها نسبة العمال القدامى إلى العمال الجدد.
٣- تعد النسبة منخفضة في عنابر الإنتاج التي يشرف عليها مشرفون حصلوا على برامج تدريبية في أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.
٤- زيادة في معدلات غياب العمال عموماً والعمال الجدد بوجه خاص.
٥- رغم استخدام المشرفين الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب (مثل الخصم من المرتبات ، الحرمان من المكافآت ، العلاقات السيئة بين الزملاء والمشرفين) إلا أن معدلات الغياب استمرت في الزيادة.
٦- انخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد.

٧- ازدادت نسبة الحوادث أثناء الإنتاج بشكل واضح في ٦ شهور الأخيرة.

٨- تعطى الشركة فترة راحة للعمال أثناء كل وردية للتغير والحصول على بعض المأكولات والمشروبات ، ولكن لوحظ أن بعض العمال ينتهزون فرصه خروجهم في فترة الراحة ، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية ، مما أثر على انتظام تشغيل جداول الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية للآلات.

٩- تميز منتجات الشركة يجعلها تتعاقد على منتجاتها لستة أشهر قادمة على الأقل ، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع عملائها لأن السوق يشهد منافسة شديدة نتيجة دخول منافسين جدد.

١٠- عدد العاملين بالشركة يكفي لتشغيل خطوط إنتاجها ويتم توزيعه على ورديات العمل ، ولولا كفاية عددهم وزيادته أحياناً عن المطلوب لحدثت الكارثة ، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة في أداء الأعمال.

وقد دعى رئيس الشركة إلى اجتماع بهيئة المديرين لدراسة الموقف وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول.

المطلوب :

مناقشة الحالة السابقة ودراسة الموقف الذي تواجهه الشركة بحيث يتضمن العناصر التالية :

(١) تشخيص المشكلة. وما إذا كان هذا التشخيص يحتاج إلى بيانات أضافية أم لا ؟

(٢) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.

(٣) تحديد نقاط الضعف والقوة في الشركة ، وما يمكنك أن تلمسه من فرص أو مخاطر متاحة بالبيئة.

(٤) ما هي الأبعاد الواجب مراعاتها لحل مشكلة هذه الشركة ؟ حدد الجهات المسئولة.

الحالة التاسعة

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والالكترونية (فيليبس)

تأسست الشركة عام ١٩٣٠ باسم فيليبس أورينت ش. م. هولندية وكان النشاط قاصراً على استيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع.

في عام ١٩٤٤ تم لأول مرة إنتاج المصابيح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفي عام ١٩٤٧ أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصابيح الكهربائية بالإسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى ٣ مليون مصباحاً سنوياً. تدرج التوسع إلى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة في عام (٩٣ / ٩٤) ٧٥ مليون مصباح وينتظر زيادتها في نهاية الخطة الخمسية إلى ١١٥ مليون مصباح سنوياً.

وفي عام ١٩٥٦ أنشأت الشركة أول مصنع في الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجراموفون. خضعت الشركة للقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦١ بتأميم رأسمالها بنسبة ٥٠ % ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش. م. م.

في يناير ١٩٨٠ صدر قرار رئيس الوزراء رقم ١٧ باعتماد النظام الأساسي للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المعونة الفنية من شركة فيليبس الهولندية. وتعتبر الشركة أكبر تجمع من العاملين ذوى مستوى رفيع من العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة في مجال صناعة المصابيح الكهربائية وأجهزة الراديو والتلفزيون بالإضافة إلى الأجهزة المنزلية والثلاجات والغسالات الكهربائية وأحد مراكز الإنتاج الضخمة والرائدة في الصناعات الكهربائية حيث يتم استخدام أحدث ما وصل إليه من تكنولوجيا متقدمة في تلك المجالات.

الأنشطة الإنتاجية بالشركة:

أولاً : مصنع الزجاج والذي يقوم بإنتاج الأغلفة الزجاجية والمستخدمة في صناعة المصابيح بالإضافة إلى المواسير الزجاجية والمستخدمة في صناعة اللمبات الفلورسنت بنوعيها (TL - TLD) والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج ١١٠ مليون غلاف زجاجي (بالونه) سنوياً بالإضافة إلى ١٠ مليون ماسورة زجاجية سنوياً لإنتاج اللمبات الفلورسنت.

ثانيـاً : مصنع اللمبات العادية والذي يعد أكبر مصانع إنتاج اللمبات في الشرق الأوسط وأفريقيا كما يعد أحد أكبر مصانع إنتاج اللمبات في العالم حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية بالتشغيل نظام الورديتين حوالى ٧٥ مليون لمبة سنوياً وتصل الطاقة الإنتاجية إلى حوالى ١١٥ مليون لمبة سنوياً في حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً.

ثالثاً : مصنع اللمبات الفلورسنتو الذي يوجد به خطى إنتاج تصل الطاقة الإنتاجية له إلى ١٠ مليون لمبة فلورست سنوياً وهو يعمل بنظام الورديتين.

رابعاً : مصنع الصوتيات والمرئيات والذي بدأ إنتاجه عام ١٩٥٦ بإنتاج أجهزة الراديو التي تعمل بالصمامات إلى أن وصل تدريجياً لإنتاج أحدث الأجهزة من الصوتيات والمرئيات التي تساير التطور الهائل في نظام الإرسال والاستقبال وينتج المصنع حالياً أجهزة التلفزيون الملون الذي يعتبر من أحدث ابتكارات وتصميمات شركة فيليبس العالمية والتي تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة.

خامساً : مصنع الأجهزة المنزلية الكبيرة الذي بدأ إنتاجه في أواخر عام ١٩٨٣ بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيكا المتطورة سعة ٩,٥ قدم باب واحد وتم إنتاج الثلاجة ١٤,٥ قدم ٢ باب وتم إنتاج الثلاجة ١٦ قدم ٢ باب كما يقوم المصنع بإنتاج الغسالة الكهربائية الأوتوماتيكية ذات التحميل الرأسي وكذلك إنتاج الغسالة الأوتوماتيكية ذات التحميل الأمامي.

يجب ألا نغفل النشاط السادس وهو مراكز خدمة وصيانة منتجات فيليبس والذي يغطى جميع أنحاء الجمهورية لخدمة عملائنا الكرام.

التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة

وأهم التطورات التي حدثت خلال الفترة الأخيرة فنذكر على الصعيد الفني تحديث قسم إعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا متقدمة استخدم فيها الكمبيوتر في عملية إعداد أوزان الخامات طبقاً للمواصفات الموضوعة بصورة أوتوماتيكية لتلافي الخطأ البشرى بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة. كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأغلفة والمواسير الزجاجية) عن طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذي يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم إعداد خرائط الجودة والتي تتيح مراجعة أفضل للعمليات الإنتاجية. أما في مصنع اللمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجي متطور تصل سرعته إلى ٣٦٠٠ لمبة في الساعة بالإضافة إلى ١٢ خط إنتاجي تم تحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في إنتاج اللمبات وتم تركيب وحدة الدهان الألكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقاً للمواصفات العالمية وهى لمبات السوفتون الملونة والبيضاء ، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السوبرلوكس واللمبات العاكسة العادية والملونة.

أما مصنع اللمبات الفلورسنت فقد تم إعداد خطى الإنتاج للمبات (TL- TLD) والموفرة للطاقة لتغيير أي من المجموعتين لإنتاج لمبات TL العادية أو اللمبات TLD لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج احتياجات السوق.

الطريق لتحقيق الجودة الشاملة:

لما كانت الصناعات التي تنتجها الشركة تتطلب إلمام كبير بعلوم التكنولوجيا المتداخلة في المجالات المختلفة وكذلك توافر المعرفة والخبرات في تلك المجالات كان لزاماً على الإدارة العليا الاهتمام بالعنصر البشرى والذي أمكن عن طريقه التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة الحديثة إحداث التغيير الجوهري في طريقة التفكير وطرق العمل معاً ففي منتصف عام ١٩٨٥ بدأت شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية برنامج تحسين الجودة بالاستفادة بالخبرات المكتسبة لشركة فيليبس العالمية وتحت إشرافها والتي بدأت برنامج تحسين الجودة في أكتوبر ١٩٨٣. وذلك لضمان استمرار

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) إلى الأحسن والتي توفر المنتج المتميز ذا الجودة العالية والأفضل والذي يتيح الخدمة في سوق مفتوح ووجود منافسة شديدة من منافسين أقوياء. لذا كان من الضروري تحقيق نظام يسمح بتطوير مستمر يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق منتج متميز ذا جودة عالية بأقل تكاليف وعلى هذا كان لا مفر من سرعة البدء في تنفيذ برنامج تحسين الجودة على اتساع الشركة.

وفي أوائل شهر مايو ١٩٩٠ أصدر رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ميثاق عمل يحدد فيه أهداف وسياسة الشركة وكذلك البدء في تنفيذ برنامج لتحسين الجودة على اتساع الشركة. فمن العناصر الهامة لتحسين الجودة توصيل سياسة الشركة وخططها وأهدافها لكل مستويات الشركة فكان من الضروري تحديد أين نقف والى أين نريد أن نكون في المستقبل القريب والبعيد وهذا يعنى أن نوضح ونناقش أهدافنا في كل مرحلة ومستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد ألغاز للمستويات المختلفة فنفقد فيها المساعدة الإيجابية لتحقيق الأهداف.

فأعضاء الإدارة العليا يعرفون جيداً ما هي الأهداف ولكن من الضروري السماح للمستوى التالي لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف. وهذه العملية تستمر لأسفل سلسلة الإدارة فهي عبارة عن حركتين في اتجاهين متضادين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهذا هو السبيل الذي قاد في النهاية إلى تنفيذ خطط وأهداف العمل والتي تكون مدعومة من الجميع بدون حدوث أي احتكاكات بين فرد وآخر فالكل يدفع في نفس الاتجاه لتعظيم محصلة العمل. وبالتشجيع المستمر أمكن التخلص من العديد من العادات غير الصحية وتحويلها إلى سلوك جديد وذلك بالاهتمام بالتدريب على الطرق والأساليب العلمية للعمل كفريق متكامل لحل المشاكل وتحقيق التطوير المطلوب والمستمر في المجالات المختلفة. فقد تم إرسال العديد من العاملين للتدريب في الخارج كما تم استقدام خبراء للتدريب في الداخل بالإضافة إلى تشجيع التدريب الداخلي للعاملين. (المستوى الأعلى يقوم بتدريب المستوى الأقل). ففي شهر يونيو ١٩٩٠ دعت الشركة الخبير الهولندي مستر ديفريز لإلقاء مجموعة من المحاضرات لشرح

نظام توكيد الجودة (ISO 9004) والتي بها يمكن التعرف على نقاط الضعف في جميع مجالات العمل في المنشأة الصناعية بالإضافة إلى وضع أسس لإمكانية التحسين والتطوير المستمر بغية الوصول إلى مستويات أفضل وذلك عن طريق الاهتمام بالمراجعة الذاتية والداخلية للأنشطة المختلفة للشركة

وفي أوائل يوليو ١٩٩٠ قرر رئيس مجلس الإدارة طبقاً لمتطلبات النظام تشكيل لجنة عليا لتقييم وتحسين الأداء بالشركة وتحت رئاسته وبعضوية جميع رؤساء القطاعات وذلك لتقييم الأداء بالقطاعات المختلة وتحديد الحلول المناسبة للتحسين المستمر لمستوى الأداء في جميع المجالات وعلى كافة المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

واستكمالا للمسيرة وفي أغسطس ١٩٩٠ دعت الشركة أحد الخبراء المصريين لإدارة ندوة عن تحسين الجودة في الأداء والتنظيم ، وفي فبراير ١٩٩١ دعت الشركة أحد الأساتذة المتخصصين لإلقاء محاضرة أخرى عن طريق تطبيق نظم الجودة الكلية وإعداد دليل الجودة ، وذلك للسادة رؤساء القطاعات ومديري العموم بالشركة ، وعلى نفس الطريقة ، وفي ديسمبر ١٩٩١ دعت الشركة مستر بريمر (Mr. Primer) خبير منظمة الـ (I S O) لإلقاء محاضرة موضوعها التوحيد القياسي والنظام العالمي للجودة وقد كانت تلك المحاضرات هي ركن الزاوية لتفكير متميز وانطلاقه جديدة لتنفيذ نظم الجودة الكلية.

الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000)

وفي يناير ١٩٩٣ قرر رئيس مجلس الإدارة إعداد الشركة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصول على شهادة من جهة دولية معتمدة تفيد ذلك ، وتم التعاقد مع مؤسسة كيما (KEEMA) وهى مؤسسة هولندية مرخص بها بمنح شهادة توكيد الجودة طبقاً لنظام (ISO 9000) بما يفيد أن النظام المعمول به متطابق مع متطلبات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحي النشاط داخل قطاع الإضاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديري عموم المصانع ، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مستوى المصانع) برئاسة مديري

العموم وعضوية مديري الإدارات المختلفة. وتم وضع خطة زمنية للتنفيذ والتي تطلبت ٩ أشهر والتي بدأ تطبيقها اعتبارا من شهر مارس ١٩٩٣ وتم إعلان مؤسسة كيما بالمخطط وأن الشركة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية في ديسمبر ١٩٩٣.

وقامت الشركة باختيار أحد المهندسين كي يكون مسئولاً عن تطبيق النظام ومراجعاً مركزياً لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزي على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومي لمقيمي نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره.

وفي الوقت المحدد تم إجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتي أسفرت عن أن النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تفيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة. ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من أن الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة إلى الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه.

وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقي مصانع الشركة وهى قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتلفزيون ومصنع الثلاجات والغسالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الأيزو (ISO 9002).

أهمية تطبيق نظام (ISO 9002)

اهتمت شركة فيليبس العالمية في الثمانينات بضرورة تطبيق نظام الجودة على نطاق الشركة لضمان التحسين المستمر في جميع أوجه الأنشطة وعلى جميع المستويات وفي أواخر الثمانيات أصبح من الضروري تطبيق نظام توكيد الجودة في جميع مصانع شركات فيليبس في جميع أنحاء العالم خطوة على طريق الحصول على جائزة فيليبس للجودة والتي أحد متطلباتها هو تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٠(ISO 9000) وذلك لمواجهة المنافسة القوية في السوق العالمي بالإضافة إلى الاهتمام العالمي الكبير بالجودة

الكلية لتطبيق نظام الجودة الشاملة من انعكاسات على فعاليـــة الأداء والإنتاجيـــة وكــذلك ثقافة المنشأة

فوائد الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٢ (ISO 9002)

١- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المســتهلك المحلى وذلك عن طريق توضيح مدى اهتمام الشركة بالجودة وأنها تضــع ذلــك على رأس أولوياتها كما أن فرصة التصدير لمنتجاتها للأسواق العالميــة ممكنــة طبقاً لاشتراطات منظمة الجات.

٢- تحقيق التلاحم بين مجموع العاملين على جميع المستويات للسير قدماً نحو تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالجودة والإنتاجية وزيادة مستوى إنجازات العاملين فيها عن طريق اشتراك النقابة في جميع مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيــذ لبــرامج تطبيق الجودة.

٣- زيادة الشعور بالانتماء للشركة من قبل العاملين حيث الشعور بــالزهو والفخــر والثقة بالنفس بسبب ما تم تحقيقه بالحصول على شهادة توكيد الجودة والتي تثبت مقدرة العامل المصري الذي لا يقل عن مثيله في أي بقعــة مــن بقــاع العــالم المتطور .

٤- تقليل الاعتماد على الفرد بالاعتماد على النظام لضمان مسيرة وأعمال الشــركة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

٥- تحقيق زيادة مباشرة في أرباح الشركة نتيجة خفض نسب التــالف فــي جميــع مراحل الإنتاج بالإضافة إلى زيادة المبيعات والاستخدام الأمثل للموارد.

٦- رفع مستوى الأداء بصورة مستمرة بالإضافة إلى رفع مســتوى المعرفــة لــدى العاملين وبالتالي تغير ثقافة الشركة إلى مستوى أفضل.

٧- وضع العميل في بؤرة الاهتمام بوضعه على رأس قائمة أهداف المنظمــة بغيــة خدمة متميزة.

٨- الاهتمام ببناء علاقات قوية مع الموردين.

٩- مراجعة نظم العمل بصورة منتظمة عن طريق تطبيق نظم المراجعة الذاتية والمراجعة الداخلية مما يضمن سلامة النظام المعمول به.

١٠-تطوير النظام القائم باستمرار في اتجاه التحسين وخفض التكلفة بغية الوصول إلى الكمال ، بما ينعكس على جودة الأداء وخفض التكلفة.

١١-تحسين طرق الاتصال داخل الشركة وخارجها.

الحالــة العاشرة

شركة كاب آهل Kapp Ahl وقياس الأداء المتوازن

شركة كاب آهل Kapp Ahl شركة سويدية ، تم إنشاء سلسلة محلات كاب آهـل لتجارة الملابس عام ١٩٥٤ وأصبحت واحدة من أعظم قصص النجاح في السويد خلال الخمسينيات والستينيات. إن الاسم يقول لنا الكثير عن الصورة الذهنية للشركة ، فكلمـة كاب "Kapp" مشتقة من الكلمة السويدية Kappa وتعني المعطف أو ثوب خارجي للنساء ، أما الشق الثاني في الاسم وهو Ahl فهو اسم مؤسس المنشأة ذاته وهو بير أولـوف آهل Per-Olof Ahl.

أصبحت المنشأة كبيرة ، بحلول عام ١٩٩٠ ، وحقق السيد آهل ثراءً عظيماً، فـتم شراؤها من قبل KF (الجمعية السويدية التعاونية لتجارة الجملة). إلا أن أيـام المجـد أدارت ظهرها للشركة بعد ذلك ، وبرغم سلسلة التغييرات الإدارية المتعاقبة التـي تـم إجراؤها ، إلا أن استعادة مستويات الربحية السابقة أثبتت أنها مهمة شاقة.

في خريف عام ١٩٩٥ ، تم تعيين رئيس تنفيذي جديد. في ذلك الوقت كان لـدى كاب آهل ١٥٠ متجراً و ٢٠٠٠ موظف في السويد والنرويج وفنلندا ، وكانـت قيمـة مبيعاتها أكثر من ٢ مليار كرونة سويدية وتسيطر المنشأة على ما يقرب من ٥% مـن السوق . وأعادت الإدارة الجديدة تنظيم المنشأة ، حيث تم خفض عدد العاملين بـالمقر الرئيسي بنسبة ٢٥% وإعطاؤه اسماً جديداً هو "المكتب الخدمي" ، لكن ذلك لـم يكـن كافياً.

وفيما يتصل بإعادة الهيكلة ، تم البدء في عملية لإعداد مقاييس للشركة فـي شـتاء ١٩٩٥ / ١٩٩٦ ، وأجرى اثنان من الاستشاريين تم استقدامهما لعقـد مقـابلات مـع مختلف أفراد المنشأة مسحاً صغيراً استهدف في الأساس التعرف على ما يـدور فـي أذهان الموظفين. وقد قاد عملهما إلى عقد عدة ندوات ، تمت صياغة رؤيـة للشـركة.

وقد حضر الندوة الأولى ما مجموعة ٢٥ شخصاً من بينهم فريق إدارة عليا جديد وموسع ، ونوقشت نقاط قوة وضعف المنشأة والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئة العمل ، كما تم أيضاً تنظيم تمرينات جماعية حول موضوع مستقبل المنشأة.

وفي الوقت الذي ظلت فيه المناقشة عند مستوى عام ، بدا الإجماع على أن الشركة أفرطت في تقليد جهود الشركات المنافسة في سبيل التركيز على مجموعة مستهدفة من الشباب ، وأن نقطة قوة المنشأة وروحها يجب أن تكمن في كون المنشأة شركة خدمية تخدم قطاعات الجمهور كافة ولكن من خلال صورة ذهنية عصرية.

بعد انقضاء صيف ١٩٩٦ ، تم تعديل وتأكيد الرؤية وبيان الرسالة والاستراتيجيات الرئيسية ، وعينت الإدارة مجموعة مشروع مؤلفه من مدير تطوير الأعمال بالمنشأة ، مدير عام المنشأة الفرعية الفنلندية والمراقب المالي بالمنشأة وأحد المراقبين بإحدى إدارات المشتريات ومديراً للمشروع. كان الأخير يتمتع بخبرة عريضة اكتسبها من تنقله بين وظائف مختلفة بالمنشأة ، وبوصفه مديراً للمشروع كان مسئولاً أمام المدير العام مسئولية مباشرة.

وقد حددت مجموعة المشروع لنفسها هدفاً وهو **مواصلة عملية قياس الأداء المتوازن** من أجل :

- تقديم توجيه لمنشأة لا مركزية نسبياً على طريق تحقيق الرؤية الشاملة.
- الإمداد بأدوات تشير إلى الاتجاه والسرعة.
- تحديد الأساليب التي يجب إتباعها لبلوغ الأهداف التنظيمية.
- الإشارة إلى بؤرة تركيز أكثر توضيحيا من القيم النقدية.
- التركيز على المقاييس غير التقليدية.

خلال خريف عام ١٩٩٦ ، باشرت مجموعة المشروع العمل في الخطوات المختلفة المتصلة بإعداد مقاييس للمستوى الأعلى ، ولكي تتمكن المجموعة من التركيز على مهمتها ، أمضت عدة أيام في عقد اجتماعات بعيداً عن الوطن ، وتم بعد ذلك مراجعة وتعديل المقاييس التي تمخضت عنها الاجتماعات بعد عرضها على المجموعة

الأكبر التي حضرت الندوة. وقد كان لهذه المرحلة تأثير مباشر علـى إعـادة الهيكلـة الجاري العمل فيها.

وقد تضمنت مقاييس الشركة في صورتها النهائيـة مجـالات الرؤيـة الخمسـة المعتادة وتمت صياغة استراتيجيات متصلة بكل منها ، وفـي ضـوء ذلـك تحـددت الأهداف الاستراتيجية التالية :

- المالية : إيرادات عالية وثابتة.
- العملاء : زيادة في النصيب السوقي وعملاء رضوان.
- الموظفون : السعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- العمليات : في الوقت المحدد ، زمن عمليات قصير.
- التطوير : قوة ابتكارية ، منشأة معتمدة على التعلم.

إننا إذا ألقينا نظرة فاحصة بدرجة أكبر ، سنجد أن كلاً من العوامل تضمن عـددا من القضايا المختلفة فـ KF مجموعة شركات كبيرة تمتلك القدرة والاستعداد لمقاومـة **الظروف المالية** المعاكسة لبعض الوقت ، ولكنها كانت تتعـرض فـي ذلـك الوقـت لمشكلات متصلة بالربحية في العديد من الوحدات في آن واحد. ماذا سيكون تأثير ذلك على المنظور المالي الذي نعرف أنه يجسد توقعات المساهمين ؟ كم من الوقـت كـان متاحاً أمام "كاب آهل" وما الدور الذي يمكن أن تلعبه في السياق المؤسسي العام لسـير الأمور ؟ أو – إذا تحولنا إلى بؤرة **التركيز على العملاء** – هل يكفي أن ترضي المنشأة العملاء بوجه عام أم أن عليها أن تركز على قطاع معين من العملاء ؟ عند هذه النقطة ، بدأت فكرة (العودة إلى عملائنا الأصليين) في الظهور. وفيما يتعلق **بالعمليات** ، تـم ربط عوامل النجاح بالعلاقة بين المشترين والمحلات. وما شكل **التطوير** الذي جـرى تصوره – كيف يمكن لشركة كاب آهل أن تتقدم على منافسيها خطوة واحدة ؟ يكاد ذلك يكون غير ممكن من خلال أحدث خطوط الموضة. ما هي الفوائد المحتملـة للابتكـار الفني – مثلاً – من منظور عمليات العمل الأفضل ؟

ولقد تم تحديد من ٣ إلى ٤ عوامل نجاح لكل بؤرة تركيز. على سـبيل المثـال: كانت العوامل الحاكمة الثلاثة لتحقيق مستويات الربح والتدفق النقدي المرغوبة هـي :

"تنويعات موسمية أقل" و "تخفيضات أدنى في أسعار البيع" و "منهج فعال وعملي بدرجة أكبر" أما عامل النجاح المتصل بإرضاء العملاء فقد تم تحديده بأنه "الخدمة التي تفي بالتوقعات". بعبارة أخرى : ينبغي على المنشأة أن تهتم أكثر بوجهة نظر العميل ، وينبغي التشديد على استخدام كلمة "خدمة" بدلاً من "ما يشتريه العميل".

لقد قاد تفكير مجموعة المشروع إلى أداء تقديم لمقياس مستوى أعلى للشركة أمام مجموعة الـ ٢٥ ، وكانت القياسات قد أعدت لتشمل عوامل النجاح والمقاييس والأهداف ، إلا أنه تم تعمد تفادي خطط العمل عند هذه النقطة على اعتبار أن الوحدات المسئولة ستقوم بإعدادها حالماً توافق الإدارة على مقياس المستوى الأعلى.

إن المقاييس التي تم تبينها فعلاً لم تعكس في حقيقة الأمر كل النقاط الدقيقة في الاستراتيجيات وعوامل النجاح ، ولكنها تمتعت بميزة كونها ملموسة وواضحة. على سبيل المثال : كانت المقاييس المستخدمة في بؤرة تركيز المالية هي : "الربح" و "النسبة المئوية للتخفيض في أسعار البيع" و "الربح الإجمالي لكل متر مربع". هذا بالإضافة إلى أن المقاييس تهتم بمستويات دنيا. في الهيكل التنظيمي في الوقت الذي تعتبر فيه هذه المقاييس دوافع (أو محركات) الأداء الرئيسية لعوامل حاكمة بالنسبة للشركة.

ولقد تم توزيع النماذج والمستندات السابق إعدادها على ما يزيد على ١٥ مجموعة مشروع مختلفة مناظرة لوحدات في التنظيم الرسمي. عند هذه النقطة كان تنظيم جديد موجه نحو التدفق قد تمت صياغته وتضمن سلطة لا مركزية بدرجة عالية. وطلب من المجموعات إعداد قياسات للوحدات الخاصة بكل منها في الشركة ، وكان على كل وحدة أن تقرر كيف يمكنها أن تسهم في تحقيق الرؤية في مقاييس المستوى الأعلى.

ومع ذلك فعند هذه النقطة كانت العملية ما تزال مقصورة على مكتب الخدمات (المقر الرئيسي سابقاً) بجوتنبرج والذي يمثل مختلف أجزاء المنشأة . وقد قامت كل وحدة بتكييف قياساتها بما يتفق مع متطلبات عملها. وتضمنت هذه المرحلة من العملية كل أفراد مكتب الخدمات الذين شاركوا ٢–٥ مرات في اجتماعات جماعية استغرقت يوماً كاملاً أو نصف يوم. وأثناء هذه المرحلة التي جرت خلال خريف عام ١٩٩٦ ، عملت مجموعة المشروع بمثابة موجهة صوت للأفكار.

وكمثال ، حدد المسئولون عن تصنيف المنتجات درجة تطابق الثوب المستلم مع الثوب المطلوب أو باعتبارها عامل نجاح حاكماً في بؤرة التركيز المتصلة بالعميل. أما بالنسبة لبؤرة التركيز الخاصة بالعمليات ، فقد حددت المجموعة نفسها تطوير دعم تكنولوجيا معلومات جديد باعتباره عامل نجاح حاكماً واعتبرت انخفاض زمن معالجة الطلبيات مقياساً (أو معياراً) للنجاح.

وعند إعداد المقاييس ، لم تسع الشركة لإيجاد مقاييس متطابقة لكل مستويات المنشأة ، بل تم التركيز على تحقيق الاتساق المنطقي بين المقاييس عند المستويات المختلفة. ووسط هذا الموقف الحرج الذي كانت تواجهه المنشأة ، أعطت العملية الموظفين دفعة وحافزاً قوياً على الإفصاح عن أفكارهم حول الكيفية التي يمكن بها للإدارات التي يعملون بها أن تدفع عجلة الجهد الجماعي إلى الأمام. ولم يتوان الموظفون أبداً عن طرح مقترحات للتحسين أو عن الإعراب عن مشاعر عدم الرضا حيال بعض الأمور والرغبة في أن يتم أداؤها بصورة أفضل.

وقد قادت العملية أيضاً إلى إدراك أن كل فرد ليس بحاجة إلى أن يفهم كل هدف استراتيجي عام وعامل نجاح ولكنه ينبغي أن يركز على القلة التي يستطيع أن يؤثر عليها بشكل مباشر. وفي الوقت نفسه ، من المهم الوقوف على رؤية الصورة الكاملة وهنا تمثل المقاييس أداة قيمة.

وقد تابعت الشركة اتخاذ الخطوات التالية في مختلف وحدات المنشأة ، أي : مكتب الخدمات، ثم بعد ستة أشهر محلات المنشأة المتعددة. ونظراً لتماثل الظروف السائدة في المحلات المختلفة إلى حد ما بالطبع ، فقد قررت المنشأة أن تدع متجراً واحداً في كل من البلدان الثلاثة يعد مقاييس اختيارية لعرضها على مجموعة المشروع للموافقة عليها .

ظلت مجموعة المشروع على اتصال مستمر بالوحدات الـ ١٥ المختلفة أثناء قيام الأخيرة بإعداد قياساتها وذلك بهدف تمرير الخبرة لها والتأكد من احتفاظ العملية

بقوة الدفع وبقائها متسقة ومنسجمة مع الأغراض المشار لها في مقاييس المستوى الأعلى للشركة.

وقد اتخذ قرار بإعطاء تغذية مرتدة مكتوبة للمجموعات ، حيث كان من الضروري التأكد من كون المقاييس محددة جيداً وكون الأهداف موضوعة عند مستويات معقولة. كذلك ملاحظة ما إذا كان هناك تناقض أو تعارض بين الأهداف.

والأمر المثير للاهتمام أن شركة كاب آهل قررت بعد فترة وجيزة إضافة منظور خامس خاص بالموظفين إلى مجالات الرؤية الأربعة المعتادة. وتحاول المنشأة أيضاً – في صورة سلسلة قيمة مدمجة وتحليل سيبي أن تبين كيف ترتبط المقاييس الموضوعة لمختلف أجزاء المنشأة بأعمال المنشأة ككل .

لم تبدأ الشركة في إدخال تطبيق إجراء أكثر رسمية لإعداد التقارير إلا عندما عممت عملية المقاييس على المتاجر أثناء شتاء عام ١٩٩٧ / ١٩٩٨ وفي مكتب الخدمات كان من السهل على جميع الموظفين أن يعتنقوا الأفكار الجديدة.

ويعود للمدير العام فضل كبير في إعطاء عملية القياس ما تستحقه من أهمية ، حيث أسهمت أعماله وأعمال مجموعة مشروع القياس في إبراز العملية بدرجة كبيرة ، فضلاً عن أن مجموعة المشروع تألفت من أفراد برهنوا من خلال مراكزهم الوظيفية وشخصيتهم على أولوية المشروع .

علاوة على ذلك ، تنسجم العملية وتتوافق بشكل طبيعي مع الشكل التنظيمي الجديد الموجه نحو تدفق العمل والذي تم استحداثه في ذات الوقت ، ويقوم تطوير الأعمال والتخطيط والمتابعة على مقاييس الوحدة المعنية. من ناحية أخرى ، لم تكن المقاييس قد تم ربطها بعد بنظام الحوافز ، رغم مناقشة الفكرة فيما سبق.

وبحلول منتصف عام ١٩٩٨ كان قد مر عامان على البدء في مشروعات المقاييس ، وبدأ المشروع يقترب من مرحلة كان سيشكل فيها عملية الرقابة الرئيسية ، وكان قد تم الانتهاء تواً من تعديل الأهداف الاستراتيجية وتحليل المقاييس من أجل الأجزاء المختلفة في التنظيم المعتمد على التدفق. ويجرى الآن إدخال أنظمة جديدة

للقياس إلى جانب نقاط جديدة للبيع وأنظمة لتخزين البيانات ، كما بدأت الإدارة أيضـــاً في تحليل الأسباب والنتائج بطرق جديدة.

الحالة الحادية عشر

ماكدونالدز تواجه تحديات البيئة
وتحولها إلى فرص تسويقية

واجهت شركة ماكدونالدز McDonalds في بداية التسعينات انخفاضا في المبيعات ٣% فضلا عن انخفاض الأرباح بنسبة ٧% حيث أجبرت المنافسة الشركة إلى تقديم أسعار أقل .

وقد أكدت الدراسات الاستطلاعية أن السبب الرئيس لفقدان الشركة لجزء من حصتها التسويقية يرجع إلى عدم تجاوبها مع المتغيرات البيئية فقد أغفلت الشركة أن جزءاً من عملائها قد أصبح له اهتمامات خاصة بالصحة ، وبدأ المستهلك في إعادة النظر في التعامل مع الشركة خوفا من العبوات البلاستيكية ، ومن نسبة الدهون في الهامبورجر، وانخفاض القيمة الغذائية ، وبدأت الشركة في مواجهة مع جمعيات حماية المستهلك ، وجماعات حماية البيئة ، حتى أطلق عليها بعض الخبراء شركة McStrugle .

وشركة ماكدونالدز من الشركات التي لا تعرف القرارات السريعة ، لذا سعت إلى تحويل ما تتعرض له من مخاطر وتهديدات Threats إلى فرص جديدة Opportunities وقد وضعت الشركة هدفا في إعادة النظر في مركزها التسويقي لتكون متفوقة في مجال التغذية وحماية البيئة ، وقد بدأت الشركة خطة التغيير عام ١٩٨٧ ، فقد صدرت الأوامر إلى الموردين لتخفيض وزن العبوات ، وتقديم عبوات من مواد لا يمكن إعادة تشغيلها مرة أخرى Recycled ، والحرص على طبع كلمة recycled paper أي ورق يمكن إعادة تشغيله ، وقد أنفقت الشركة نحو ١٠٠ مليون دولار في حملة واحدة سنويا لشراء مواد يمكن إعادة تشغيلها في إعادة بناء مجموعة من مطاعمها .

وفي يوم الأرض Earth day عام ١٩٩٠ قدمت الشركة دعما لجمعيات البيئة ونشرت تحت برنامج خاص بها أسماء وكيفية الاتصال بنحو ٨٠٠ مؤسسة من التي تقوم بإعادة تشغيل المواد ...

ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل قامت الشركة بالحد من اللحوم الدسمة ، وبدأت في الاعتماد وبنسبة ١٠٠% على الزيوت النباتية حفاظا على صحة العملاء ، وقامت بإضافة مجموعة من الأغذية الصحية لوجباتها ووضعت تفاصيل للقيمة الغذائية لوجباتها بشكل ظاهر في كافة المطاعم الخاصة بها .

ورغم كل هذه الجهود لم تنجح شركة ماكدونالدز في تغيير الانطباع ، لذا ضاعفت خطواتها بدءا من نهاية عام ١٩٩٠ عندما قللت بشكل مباشر من استخدام عبوات البوليستر ، وقدمت هامبورجر خالي الدسم بنسبة ٩١% باسم McLean Deluxe.. وأصبحت الشركة إحدى رعاة حماية البيئة وقامت الشركة بتمويل مجموعة من البحوث البيئية ، والمساهمة في صندوق لدعم الحفاظ على البيئة .

وقد أوضح بحث أجراه معهد جالوب (من أكبر مؤسسات دراسة الرأي العام في الولايات المتحدة) أن ٦٧% من المستقصى منهم يرون أن شركة ماكدونالدز من الشركات المهتمة بالبيئة بشكل مباشر .

والمطلوب : تحديد مدى تأثير دراسة العوامل والمتغيرات البيئية على إستراتيجيات المزيج التسويقي لشركة ماكدونالدز ، وعناصر النجاح في حملتها لصياغة استراتيجاتها المستقبلية .

الحالة الثانية عشر

العميل أولا .. أساس الاستراتيجية التسويقية

شركة VF هي اسم وراء مجموعة من المنتجات الناجحة في مجال ملابس الجينز مثل Wrangler وLee وكذا الملابس الرياضية وملابس الأطفال . ويعتبر Lee Jeans من المنتجات الناجحة والتي تحظى بشعبية كبيرة ، حيث تتزايد مبيعاتها باستمرار ، ولكن مع مرور الوقت شعرت الإدارة بأن هناك مشكلة ، فقد بدأت مبيعات الجينز في التناقص، كما هبط النصيب السوقي للشركة وتقلص .

ووضعت الشركة استراتيجية طويلة الأجل بهدف دعم السوق من خلال تغيير نموذج الشراء الحالي عند المستهلك ، ودعم حاجات متاجر التجزئة ، والتعامل مع شكاوى العملاء بطريقة أفضل ، والنمو بشكل هجومي لزيادة الحصة السوقية . ولسوء الحظ فإن النمو السابق والربحية لمدة طويلة كانت لها آثارها السيئة في ترك المديرين للخطوط الاستراتيجية للمؤسسة.

استراتيجيات الشركة

(١) دعم جهود بحوث التسويق Market Research ، قامت الشركة بدعم متكامل لجهود وبحوث التسويق خاصة دراسات المستهلكين ، وتتبع أداء المنتجات في السوق مقارنا بالمنافسين ، حيث انتشر مندوبي الشركة يعكفون على دراسة المستهلكين ومنافذ التوزيع مستخدمين قوائم الاستقصاء ، وكذلك اختبار خصائص المنتجات الجديدة قبل تقديمها ، وقد أوضحت تلك الدراسات أن اسم Lee ما زال يتمتع بوضعه في السوق ، وقد أدى ذلك إلى قيام الشركة بتقديم مجموعة تي شيرت تحت نفس الاسم .

(٢) أن يكون المستهلك أساس كل أعمال الشركة Customer Orientation فقد أدت الزيادة في المبيعات ، وقبول السوق للمنتجات إلى قيام الشركة بدعم عمليات الإنتاج . وإزاء هذا فقد قامت إدارة الشركة بدعم مفهوم العميل أولا . من خلال الدراسة ، ومن خلال العناية بالموزعين ومتاجر التجزئة والتعامل معهم على أسس شخصية ، من

خلال مشاكل النقل والعرض ، والمخزون ، واستكمال الأصناف .. الخ . ودعم هذا ولاء الموزعين بدرجة عالية.

(٣) تحديد واضح للسوق المرتقبة Market Targeting ، حددت الشركة السوق المرتقبة وحددت أيضا الشرائح المختلفة التي يتعامل معها السوق ، وبدلا من سياسة التوزيع الشامل وتحميل تاجر التجزئة بمجموعة الأصناف كاملة ، فإنه يجرى ربط هذه المتاجر بنظام كمبيوتر متكامل يحدد اتجاهات المبيعات من الأصناف المختلفة في المناطق المختلفة ، حيث ترسل هذه المعلومات بالأقمار الصناعية للمخازن الرئيسية كل ليلة وذلك حتى يمكن اتخاذ قرارات متعلقة بالأصناف في حدود ٧٢ ساعة كما ساعد ذلك على دراسة سلوك الشراء لدى العملاء بطريقة أكثر دقة .

ولكن ما هي النتيجة ؟ .. زيادة الحصة السوقية من ١٠.٧% إلى ١٢% في عام واحد ، كما تزايدت الأرباح إلى الضعف .

ورغم أن الاستراتيجية تبدأ في عقل المدير ، فإن إعدادها لتكون قابلة للتنفيذ يحتاج إلى خطوات محددة ، وقد دعمت هذه الشركة أحد خطوط الإنتاج بها من خلال :

١- تحديد واضح لحاجات ورغبات العملاء ، على منشآت الأعمال أن تعد منتجاتها بالشكل الذي يسهم في حل مشاكل العملاء ، ويعطيهم الإشباع المرتقب .

٢- تقديم المنتجات التي تسهم في تحقيق أقصى إشباع لحاجات العملاء ، باعتبار أن المنتج مجموعة منافع Bundle of Benefits وليس مجموعة صفات .

٣- احتساب الأعباء التسويقية المطلوبة بمهارة ، وتحديد الموقع بوضوح .

- رسم الأسواق المرتقبة .. دون الدخول المرتقبة .. دون الدخول في حروب سعرية على سوق واحدة .

- دعم المنتجات في السوق ، وإضافة الخدمات داعمة لوجودها في السوق

- تخير منافذ التوزيع التي تحقق الأهداف .

- حساب النتائج وخاصة في ردة الفعل من جانب السوق والمتعاملين .

والمطلوب : تقييم دور دراسة رغبات وحاجات العملاء ودراسة العوامل البيئية الأخرى في صياغة الاستراتيجية التسويقية المستقبلية للشركة.

الحالة الثالثة عشر

استخدام التكنولوجيا المستقبلية
في بناء الفرصة التسويقية

إن استخدام التكنولوجيا ليست غاية بقدر ما هي وسيلة للإشباع الحقيقي لمطالب ورغبات العملاء .. بل أن استخدام تكنولوجيا تزيد أو تنقص عن تحقيق الإشباع الأمثل لا تجد الصدى المناسب من جانب المتعاملين ، وشركتنا RRD هي شركة كبرى تعمل في مجال الطباعة وتقديم مئات الكتب القيمة عالميا . وقد لقي سوق الطباعة منافسة شديدة من المطبوعات غير الورقية ، حيث نما سوق النشر الإلكتروني ، وانكمش سوق نشر الكتب المطبوعة وقدمت الكثير من الموسوعات والأدلة المطبوعة على الديسكات واسطوانات الليزر المدمجة (CD) وقدمت ملخصات الكتب والموسوعات على شرائط الفيديو ، وقد قدرت الدراسات أنه عام ١٩٩٨ سوف تحتل الاسطوانات والديسكات نحو ٧٠% من مبيعات سوق الكتب . هذا وسوف يقل استهلاك المنشآت للمطبوعات الورقية في شكل سجلات ، وسوف تتحول تلك السجلات والتقارير لتوضع على ديسكات الحاسب الآلي . وقد قامت شركة RRD بتوقع ذلك واستخدمت التكنولوجيا الحديثة في تنويع منتجاتها من خلال تقديم أشكال جديدة للعملاء والعمل على زيادة مستوى السرعة في عمليات الطباعة، ودعم عمليات الطباعة الحالية ومحتوياتها ، وتطبيق استخدامات تكنولوجية في تقديم معلومات على شرائط الفيديو والديسكات والاسطوانات المدمجة ومعلومات الفاكس ، وتقديم خدمات البرامج الجاهزة ، وذلك من خلال بناء علاقات تعاون ومشاركة مع العديد من المنشآت ، وقامت الشركة بنشر وتوزيع تلك البرامج حيث تقوم الشركة بتصريح خاص بعمل نسخ البرامج وإعداد الكتب والكتيبات والأدلة المصاحبة لها ، وقد اتبعت الشركة لأول مرة نظم المشاركة في تقديم هذه العمليات ، كما دخلت الشركة في مجال الإعلان بالبريد ونقل المعلومات الدولية للمؤسسات المالية. وتتولى تزويد العملاء نيابة عن تلك المؤسسات بأية

معلومات ليتسنى لهم التعامل ، وقد أدى استخدام تقنية المعلومات إلى وجود نوع جديد من العلاقات التي تمثل فرصا تسويقية في مجال الطباعة فعلى سبيل المثال فإن تعاون الشركات مع الناشر مكجروهيل مكن الأساتذة من تقديم فصول معينة من كتب متعددة إلى طلابهم وبما يتمشى مع احتياجات المناهج الدراسية المطلوبة في الجامعات الأمريكية والعالمية .

وبتحليل الأعمال التي قامت بها شركة RRD علميا ، فإن استخدام التقنية بها ارتبط باحتياجات العملاء بالدرجة الأولى ، وتم استخدامها لتنمية العلاقة بالعملاء في اتجاهات متعددة أهمها المشاركة بالوقت والمال والموارد ، وبما يمكن من تقليل مخاطر الاستثمار . وقد قامت الشركة ببناء رغبات العملاء ، وتحويلها إلي أنظمة بناء على التركيز على كل فئة وفقا لأنواعها .

كما أعطت الشركة أهمية للعملاء المرتقبين ، وأقامت معهم علاقات لدعم أعمالهم المستقبلية ، كما اعتمدت الشركة على نوع جديد من العملاء هو العميل المشارك وحيث تقوم المنشأة بالعمل على حل كافة مشاكل العملاء من خلال أسلوب المشاركة ، وتزداد أهمية هذا النوع من الأعمال في حالة تطبيق أنماط جديدة من التقنية تساعد في حل مشاكل المنافسة أو مشاكل الإنتاج والتسويق داخل منشآت العملاء وقد استخدمت شركة RRD هذا النمط في التعامل بشكل كبير لتنمية أعمالها .

وبالتالي فإن المنهج الحديث الذي استخدمته هذه الشركة دعم استخدام التقنية الحديثة في المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بما يؤدى إلى تطوير الأعمال وربما يتواءم مع حجم استثمارات أقل وتخصص أعلى ، وكفاءة في التوقيت واستخدام الموارد .

والسؤال هو ... إلى أي مدى استطاعت هذه الشركة أن تصنع استراتيجياتها بشكل مرتبط بالبيئة المحيطة ؟

استبيان

تقييم الوضع الاستراتيجي للمنظمة

تمثل العبارات التالية الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المتبعة في المنظمة والمرجو من سعادتكم التكرم بقراءة كل عبارة مما يلي، ووضع(√) في الخانة المعبرة عن وجهة نظرك

م	العبـــــــــــــارات	نعم	لا أستطيع الإجابة	لا
١	توجد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة.			
٢	توجد أهداف استراتيجية محددة وواضحة للمنظمة.			
٣	توجد خطط عمل لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية.			
٤	حددت الإدارة العليا تصور واضح لمستقبل المنظمة للسنوات القادمة.			
٥	أعرف خصائص إستراتيجية المنظمة.			
٦	تتميز استراتيجية المنظمة بدرجة كافية من الوضوح.			
٧	شاركت في وضع تصور للتوجه الاستراتيجي بالمنظمة.			
٨	أرغب في المشاركة في وضع تصور استراتيجي للمنظمة.			
٩	تتوافق مداولات الاستراتيجية مع مفهوم التخطيط طويل المدى.			
١٠	يتم تطبيق سياسات وإجراءات استراتيجية المنظمة.			
١١	تم الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي في صياغة الاستراتيجية.			
١٢	توجد خطة استراتيجية بالكلية أو الوحدة الإدارية التي أعمل بها.			
١٣	تتفق الخطة الاستراتيجية بالوحدات الإدارية التي أعمل بها مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.			
١٤	توجد معايير لقياس الأداء في ضوء أهداف الخطة.			

استبيان

الممارسات الاستراتيجية الحالية للمنظمة

فيما يلي مجموعة من المهام المعبرة عن ممارسات التخطيط الاستراتيجي ، برجاء التكرم بقراءتها، ووضع(√) في الخانة المعبرة عن وجهة نظرك الشخصية ، ثم ترتيبها من حيث الأهمية :

م	المهـــــــــــــام	رأيك الشخصي	ترتيب الأهمية
١	وضع الأغراض العامة للمنظمة (الرؤية/الرسالة/الأهداف).		
٢	صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة .		
٣	كيفية تشغيل نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .		
٤	المقترحات والإبداعات لأفكار جديدة .		
٥	مراجعة مدى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.		
٦	المساعدة في صياغة استراتيجيات الوحدات الأكاديمية والإدارية بالمنظمة .		
٧	التنسيق بين خطط الوحدات الأكاديمية والإدارية والاستراتيجيات الفرعية .		
٨	اكتشاف الفرص والمبادرات الجديدة للتطوير والنمو .		
٩	إبداء الرأي في خطط الإدارات والأقسام.		
١٠	تحقيق التكامل عن طريق اتفاقيات التعاون والعمل المشترك مع الجامعات والجهات الأخرى.		
١٢	تفسير المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة.		
١٣	تفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية بمكوناتها المختلفة.		
١٤	تفسير المعلومات الخاصة بالجامعات الأخرى (داخليا وخارجيا).		

استبيان

منهج التخطيط الاستراتيجي المتبع في المنظمة

تمثل العبارات التالية الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المتبعة في المنظمة، والمرجو من سعادتكم التكرم بقراءة كل عبارة مما يلي، ووضع(√) في الخانة المعبـرة عن وجهة نظرك.

م	العبـــــــــــارات	نعم	لا	لا أعرف
١	قامت المنظمة بوضع دليل تعريفي بالخطة الاستراتيجية .			
٢	قامت المنظمة بصياغة رؤية ورسالة مكتوبة يعرفها جميع العاملين بها .			
٣	حددت الخطة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية كميا وزمنيا .			
٤	تغطي خطة المنظمة خمس سنوات.			
٥	تتضمن الخطة تحديدا لإستراتيجيات الوظائف الأساسية للمنظمة.			
	تم ترجمة الخطة الاستراتيجية إلي قرارات وممارسات .			
٧	يوجد لدى الوحدة التي أعمل بها قاعدة بيانات تغطى الخمس سنوات السابقة.			
٨	يوجد لدى المنظمة قاعدة بيانات تغطى الخمس سنوات السابقة .			
٩	قامت الوحدة التي أعمل بها بإعداد تنبؤات تغطى الخمس سنوات القادمة .			
١٠	قامت المنظمة بإعداد تنبؤات تغطى خمس سنوات قادمة .			
١١	تم مراعاة توقعات ذوى المصلحة من خارج المنظمة عند وضع الخطة.			
١٢	يتم مراعاة توقعات ذوى المصلحة من داخل المنظمة عند وضع الخطة.			
١٣	قامت المنظمة بدراسة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة .			
١٤	قامت المنظمة بدراسة مواطن قوتها وضعفها.			
١٥	تم تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى خطط قصيرة و متوسطة المدى.			
١٦	يوجد تناسق بين الخطط قصيرة ومتوسطة المدى مـع الخطـة الاسـتراتيجية للمنظمة.			
١٧	اشتملت الخطط القصيرة على أهداف كمية وزمنية لجميع الوحـدات الإداريـة بالمنظمة.			
١٨	يوجد نظام فعال للرقابة علي أنشطة التخطيط الاستراتيجي.			
١٩	الخطة الاستراتيجية نتاج عمل وتعاون مجموعة من خبراء الاستراتيجية .			

مختبر التحليل البيئي (SWOT) في:

الإدارة الاستراتيجية

الاســــــم	: ....
المجموعــــــة	: ....
الموضوع محل التحليل والاختبار	: ....

أولا : مختبر التحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات

(١) حدد أهم العوامل البيئية التي تؤثر على منظمة.................

(٢) حدد ما إذا كان العامل يمثل فرصة (+) أو تهديداً (−).

العوامل	فرصة (+)	تهديد (-)
العوامل الاقتصادية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل التكنولوجية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل الاجتماعية والثقافية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل السياسية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....

العوامل	فرصة (+)	تهديد (-)
(٥)	....	....
العوامل الطبيعية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل الديمغرافية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
عوامل أخري متنوعة :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....

٤ـ حلل الفرص والتهديدات :

أ- سجل الفرص والتهديدات الحتمية أو المحتملة. ب- حدد أثر كل فرصة أو تهديد. ج- قدر احتمال حدوث كل فرصة أو تهديد. د- أوجد القيمة المتوقعة لكل فرصة أو تهديد (ب × ج)

الفرص والتهديدات	الأثر (١ ـ ١٠٠)	احتمال ١,ـ ١	القيمة المتوقعة (١-١٠٠)
أولاً: مجالات الفرص :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....
ثانياً: مجالات التهديدات :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....

ثانيا : مختبر تحليل البيئة الداخلية لتحديد مواطن القوة والضعف

١- حدد أهم عوامل القدرات الذاتية لمنظمتك.

٢- حدد إذا ما كان عامل منها يمثل قوة (+) أو ضعفاً (-).

العوامل	قوة (+)	ضعف (-)
١ـ العمليات والأنشطة التسويقية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٢ـ العمليات الفنية والتكنولوجية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٣ـ الموارد البشرية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٤ـ التمويل والإدارة المالية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....

(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٥ـ المعلومات والاتصالات :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٦ـ التنظيم والفلسفة الإدارية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٧ – عوامل أخري متنوعة :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....

٥ـ حلل القوة والضعف :

أ- سجل مواطن القوة والضعف. ب- حدد أثر كل مواطن منها.ج- قدر احتمال كل موطن قوة أو ضعف.د- أوجد القيمة المتوقعة لكل قوة أو ضعف (ب × ج).

مواطن القوة والضعف	الأثر (١ـ١٠٠)	احتمال ١ ,- ١	القيمة المتوقعة (١ـ١٠٠)
أولاً: مواطن القوة :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....
ثانياً: مواطن الضعف :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....

نتائج التحليل الرباعي
SWOT

نتائج تحليل البيئة الداخلية نتائج تحليل البيئة الخارجية	**أهم مواطن القوة** (S) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	**أهم مواطن الضعف** (W) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- .... ٥- ....
أهم الفرص (O) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	(١) S / O **استخدام مواطن القوة في اقتناص الفرص**	(٣) W / O **عالج مواطن الضعف واقتنص الفرص** ....
أهم التهديدات (T) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	(٢) S / T **استخدم مواطن القوة في تقليل أو تجنب التهديدات**	(٤) W / T **عالج مواطن الضعف وتجنب أو قلل التهديدات** ....

مختبر : قياس المهارات الاستراتيجية

اسم القائم بالتحليل:........................ اسم المنظمة :........................

رؤية المنظمة : ....
رسالة المنظمة : ....

غايات المنظمة	التقييم

أنواع الاستراتيجيات	الوصف
- الاستراتيجية الرئيسية	
- إستراتيجيات المنظمة	
- إستراتيجيات وحدات الأعمال	

الاستراتيجيات الوظيفية	الوصف
• إستراتيجيات التسويق	
• إستراتيجيات التمويل	
• إستراتيجيات الإنتاج والعمليات	
• إستراتيجيات الموارد البشرية	
• إستراتيجيات نظم المعلومات	
• إستراتيجيات التنظيم الإداري	
• أخري	

العوامل الجوهرية في البيئة الخارجية	التقييم
• العوامل الاقتصادية العامة	
• العوامل التكنولوجية	
• العوامل الاجتماعية	
• العوامل السياسية	
• عوامل البيئة التنافسية	
• المنافسون	
• المنتجات البديلة	
• المشترون / الممولين	
• المشاركون والوسطاء	
• العملاء	

تحليل **SWOT**	التقييم
نواحي القوة التنظيمية Strengths	
• المجالات التسويقية	
• المجالات المالية	
• مجالات الإنتاج والعمليات	
• مجالات الموارد البشرية	
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية والتنظيمية	
• المجالات الأخرى	
نواحي الضعف التنظيمية Weaknesses	

تحليل SWOT	التقييم
• المجالات التسويقية	
• المجالات المالية	
• مجالات الإنتاج والعمليات	
• مجالات الموارد البشرية	
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية والتنظيمية	
• المجالات الأخرى	
الفرص المتاحة أمام التنظيم Opportunities	
• من النواحي الاقتصادية	
• من النواحي الاجتماعية	
• من النواحي الاجتماعية	
• من النواحي السياسية والقانونية	
• من النواحي المناخية	
• من العملاء	
• من الموردين ومصادر الإمداد	
• من الوسطاء	
• من مصادر التمويل والتسهيلات	

تحليل SWOT	التقييم
• أخري	
التهديدات المفروضة علي التنظيم Threats	
• من النواحي الاقتصادية	
• من النواحي الاجتماعية	
• من النواحي التكنولوجية	
• من النواحي السياسية والقانونية	
• من النواحي المناخية	
• من العملاء.	
• من الموردين ومصادر الإمداد	
• من الوسطاء	
• من مصادر التمويل والتسهيلات	
• أخري	

التحليل الرباعي SWOT لتحديد الاستراتيجيات

نتائج تحليل البيئة الداخلية نتائج تحليل البيئة الخارجية	أهم مواطن القوة (S) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	أهم مواطن الضعف (W) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- .... ٥- ....
أهم الفرص (O) ١.................... ٢................... ٣- .... ٤- ٥-	(١) S / O استخدام مواطن القوة في اقتناص الفرص	(٣) W / O عالج مواطن الضعف واقتنص الفرص ....
أهم التهديدات (T) ١- .... ٢-................ ٣- .... ٤- ٥-	(٢) S / T استخدم مواطن القوة في تقليل أو تجنب التهديدات	(٤) W / T عالج مواطن الضعف وتجنب أو قلل التهديدات ....

الاختيار الاستراتيجي	
الاختيار الاستراتيجي النهائي	أسباب الاختيار
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	

أهم النتائج والتوصيات التي يمكن استخلاصها من الدراسة والتحليل السابق :

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

مراجع الباب السادس

المراجع العربية

١. أبو ناعم ، د. عبد الحميد مصطفي (١٩٩٧)، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، غير مبين الناشر .

٢. السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .

٣. القحطاني ، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري (٢٠١٠) ، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال ، المملكة المتحدة ، ٢٠١٠ .

٤. جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر (٢٠٠٣) ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح ، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٥. رينولدز، جون (١٩٨١) ، أسلوب الحالات في التنمية الإدارية دليل الاستخدام الفعال ، ترجمة: رائدة زواتي ، وخلود منكو ،عمان ، لمنظمة العربية للعلوم الدارية .

٦. عامر ، سعيد يس (١٩٩٤) ، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة .

٧. عامر ، سعيد يس (١٩٩٥)، الإدارة وسرعة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة .

٨. غراب ، كامل السيد (غير مبين)، الإدارة الاستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية ، الرياض ، غير مبين الناشر .

٩. ميا ، علي ، سليطين ، بسام زاهر وسوما (٢٠٠٧) ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد (٢٩) العدد ١ .

المراجع الأجنبية

(10) David, fred R., (1989), Conceptsol Strategic Management , Ohio ,Merrill publishing Company .

(11) Higins , James M. & Vincze , Julian W.,(1993), Strategic Management : Text and Cases , New York , Harcourt Brace Jovanovich .

(12) Hitt,M. A. , Ireland R. d. & Hoskisson,R. E. (2009), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) 8th Edition, South-Western, Mason, OH ,USA.

(13) Kaiser , Stephan Max & Ringlstetter ,Josef (2011), Strategic Management of Professional Service Firms : Theory and Practice, Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,GERMAN .

(14) Kaplan, Robert S., et al., (2010),"Managing Alliances with the Balanced Scorecard", Harvard Business Review, January –February.

(15) Miller , Alex & Dess, Gregory G., (1996),Strategic Management (New York : McGraw-Hill Companies, Inc , .

(16) Reynolds, John , (1980),Case Method in Management Development, Guide for Ellective use ,Geneva : ilo.

تم بحمد الله تعالى ،

مع صادق تحياتي.

الأستاذ الدكتور عبد الحميد المغربي

www.elmaghrby.net
Email: whsm2005@yahoo.com

المراجـــــــع

المراجع العربية

١. أبو بكر ، مصطفي محمود (٢٠٠٠) ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة ، الدار الجامعية .
٢. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى (١٩٩٧) ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين ،القاهرة ، غير مبين الناشر .
٣. د. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، د. المرسى ، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، القاهرة ، الدار الجامعية .
٤. أشتون ، كريس (٢٠٠١)، تقييم الأداء الإستراتيجي : المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة صلاح ، علا أحمد ، الإشراف العلمي ، توفيق ، عبد الرحمن، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .
٥. الببلاوي ، حازم (٢٠٠٠) ، "تنظرية التجارة الدولية والمحاسبة " ،الإسكندرية ، منشأة المعارف .
٦. البتانوني ، علاء محمد (٢٠٠٥) ، " إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد (٤٢) ، العدد (٢) ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، سبتمبر .
٧. البنا ، رجب (١٩٩٤) ، البحث عن المستقبل ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
٨. الحملاوي ، محمد رشاد (١٩٩٣) ، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
٩. الخولي ، هالة (٢٠٠١) ، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السابع والخمسون ، جامعة القاهرة : كلية التجارة .
١٠.الدوري ، زكريا مطلك (٢٠٠٥) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الرياض ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
١١.الديسطي ، محمد عبد القادر (٢٠٠٣)، " التقرير المتوازن لقياس الأداء : دراسة اختبارية في إطار البيئة المصرية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، جامعة المنصورة : كلية التجارة .
١٢.السلمي ، على ود. نهرت ل. (غير مبين) ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، مكتبة غريب .

١٣.السويدان ، طارق محمد ، العدلوني ، محمد أكرم (٢٠٠٤//١٤٢٥هـ) ، كيف تكتب خطة استراتيجية ؟ ، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع .

١٤.السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .

١٥.العامري ، صالح مهدي ، الغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٣)، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثاني ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة .

١٦.العمر ، خضر محمود (٢٠٠٠) ، "اثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن" رسالة ماجستير، الأردن ، جامعة آل البيت .

١٧.الغزالي ، كرمة ماجد عباس (٢٠٠٠) "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، رسالة ماجستير في الإدارة ، جامعة اليرموك، أربد الأردن،

١٨.الفضيلي ، منصور صباح ، الشمالي ، منصور محمد (٢٠٠٩)، " تقييم أثر التدريب في المصارف الإسلامية : دراسة تطبيقية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثالث والثلاثون ، العدد الأول ، جامعة المنصورة : كلية التجارة .

١٩.القحطاني ، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري (٢٠١٠) ، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال ، المملكة المتحدة ، ٢٠١٠ .

٢٠.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٩) ، الإدارة : الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين ،المنصورة ، المكتبة العصرية .

٢١.......................... (٢٠٠٤) ، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة البنك الإسلامي للتنمية ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب .

٢٢........................... ، ود. غريبـــة ، رمضـــان فهـــيم ،(٢٠٠٦) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، جدة ، مكتبة الشقري .

٢٣.المسدي ، عادل عبد المنعم (١٩٩٩)، محددات فعاليـــة القيـــادات الاســـتراتيجية ، دراسة ميدانية علي شركات الأدوية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمـــال ، كليـــة التجارة ، جامعة طنطا .

٢٤.بنيامين ، ب تريجو وجون ، و. زيمرمان (١٩٨٨)، اســـتراتيجية الإدارة العليـــا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها ترجمه إبراهيم على البرلسى القاهرة ، الدار الدولية للنشـــر والتوزيع .

٢٥.بيشتل ، ميشيل (١٩٩٦) ، سر الإدارة اليابانية : توجيه الشركة باستخدام بوصـــلة "هوشين كانري" ، دورية خلاصات ، إصدار الشركة العربية للإعـــلام العلمـــي (شعاع) ، القاهرة ، السنة الرابعة ، العدد الثامن .

٢٦.توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، التخطيط الاستراتيجي . هل يخلو المســـتقبل مـــن المخاطر ؟ ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية الإدارة .

٢٧.................(٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية : المبادئ والأدوات ، القـــاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

٢٨.................(٢٠٠٤)، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي ، القـــاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

٢٩.جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر (٢٠٠٣)، الأداء البشري الفعـــال لقيـــاس الأداء المتـــوازن ، أفكـــار عالميـــة معاصـــرة ، ترجمـــة عـــلا أحمـــد صلاح،الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق ، القاهرة ، مركز الخبـــرات المهنيـــة للإدارة .

٣٠.جلال ، أحمد فهمي (١٩٩٢) ، استراتيجية الإدارة ، القاهرة : غير مبين الناشر .

٣١.حجى ، طارق (١٩٩٣)، التحول المصيري ،القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .

٣٢.خطاب ، عايدة سيد (٢٠٠٩) ، التخطيط الاستراتيجي ، غير مبين بيانات النشر .

٣٣.خليل ، نبيل مرسى (١٩٩٥) ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ اســـتراتيجيات التنافس القاهرة ، دار المعارف .

٣٤.رخا ،سليمان عاطف شحاتة المرسى (٢٠١١) ، إطار مقترح لاستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة بدمياط ، جامعة المنصورة .

٣٥.رينولدز، جون (١٩٨١) ، أسلوب الحالات في التنمية الإدارية دليل الاستخدام الفعال ، ترجمة: رائدة زواتى ، وخلود منكو ،عمان ، لمنظمة العربية للعلوم الدارية.

٣٦.زغلول ، جودة عبد الرؤوف (٢٠٠٣) ، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظم لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الأول ، جامعة طنطا ، كلية التجارة .

٣٧.شارلز وجاريث جونز ، (٢٠٠١) ، الإدارة الاستراتيجية (الجزء الأول مدخل متكامل) ، ترجمة د. رفاعي ، رفاعي محمد ، ود. عبد المتعال ، محمد سيد أحمد ، الرياض ، دار المريخ .

٣٨.شهيب ، محمد على (١٩٧٥) ، استراتيجيات وسياسات الأعمال ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

٣٩.شوشة ، فريد علي (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة العربية.

٤٠.صبري ، داليا خالد (٢٠١٠) ، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها علي أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

٤١.عامر ، سعيد يس (١٩٩٤) ، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة .

٤٢.................. (١٩٩٥)، الإدارة وسرعة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة .

٤٣.عبد الرحمن ، ابتهاج مصطفى (١٩٩٥) ، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة العربية .

٤٤.عبد العزيز ، شهيرة محمود (٢٠٠٣)، " إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق علي الجمعيات الأهلية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثالث ، جامعة المنصورة : كلية التجارة .

٤٥.عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٥-٢٠٠٦) .

٤٦.غراب ، كامل السيد (غير مبين)، الإدارة الاستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية ، الرياض ، غير مبين الناشر .

٤٧.فهاد بن معتاد الحمد ، مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية (١٩٩٣) ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

٤٨.فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني (٢٠١٠) ، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية ، المملكة المتحدة .

٤٩.ماهر ، أحمد (٢٠٠٧) ،الدليل العلمي للمديرين في الادارة الاستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

٥٠.مخيمر ، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥) ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات (٣٩٨) .

٥١.مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٣)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، بنها ، دار الكتب .

٥٢.................... (١٩٨٥)، الإدارة في البيئة المصرية ، القاهرة ، غير مبين الناشر .

٥٣. وهلين ، توماس ، هجنر ، دافيد (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية ترجمه د. محمود عبد الحميد مرسى و د. زهير نعيم الصباغ ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .

٥٤.نيوتن ، ليزا هـ . ترجمة د. إيهاب عبد الرحيم محمد (٢٠٠٦) ، نحو شركات خضراء، مسئولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٣٢٩، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت .
٥٥.ميا ، علي ، سليطين ، بسام زاهر وسوما (٢٠٠٧) ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد (٢٩) العدد ١ .
٥٦.يوسف ، محمد محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥) .

المراجع الأجنبية

1. Afuah, A., (2003) “Redefining firm boundaries in the face of internet: Art firms really shrinking?” Academy of Management Review 28(1) .
2. Anand, et al., (2005),"Balanced Scorecard in Indian Companies", VIKALPA, Vol. (30), No. (2), April-June .
3. Ansoff, H. Igor., (1988) , Corporate strategy, Harmond sworth. Penguin .
4. Asch , David & Bowman , Cliff (1989) , Readings in Strategic management ,New York, Macmillan Company .
5. Atkinson, Helen, (2006),"Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", Management Decision, Vol. (44), No. (10).
6. Beard, Deborah F.,(2009), "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education", Journal of Education for Business, May–June .
7. Bedford, et al.,(2008),"Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence", JAMAR, Vol. (6), No. (2).
8. Berman B., (2005) “How to delight your customers” , California Management Review 48(1).
9. Budde, JÖrg,(2007), "Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard", Journal of Accounting Research, Vol. (45), No. (3), June.
10. Chandler, Jr., Alfred D., ,(1962)strategy and structure in the History of American Enterprise , Cambridge : MIT press.
11. Chavan, Meena,(2009),"The balanced scorecard: a new challenge", Journal of Management Development, Vol. (28), No. (5).
12. Chen, A., Osofsky, J. & Stephenson, E. (2008)“Making the Board More Strategic: A McKinsey Global Survey,” McKinsey Quarterly (March) .
13. David , Freed R., (1989) , Concepts of Strategic Management, Columbus , Merrill publishing company .
14. Davis, J. H., Ruhe, J. A., Lee, M. & Rajadhyaksha, U. (2007), Mission possible: Do school mission statements work? Journal of Business Ethics, 70 .
15. Dess, Gregory G. et al., (2008) Strategic Management: Text and Cases, 4th ed., (New York : McGraw-Hill Irwin.
16. Drucker, Peter F., (2006) The practice of Management , New york : Harper Collins.
17. Falshaw, J. Richard; Glaister, Keith W and Tatoglu, Ekrem, (2006),“Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance”, Management Decision, Vol.44, No.1.

18. Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, **Mehmet** andZaim, Selim, (2008), "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", Management Decision,Vol.46, No.3.
19. Glueck, W.F., (1980) Business Policy and strategic Management , New York : Mc Graw-Hill.
20. Goodstein, Leonard David & Nolan, Timothy M. & Pfeiffer J. William (1993), Applied Strategic Planning How to Develop a Plan That Really Works, New York, McGraw-Hill Professional
21. Granr, Robert M. ,(2010) Contemporary Straategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd , New York .
22. Gurd, Bruce, and Tian Gao,(2008), "Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. (57), No. (1).
23. Higgins , James M. & Vincze , Julian W.,(1993) Strategic Management : Text and Cases ,New York : Harcourt Brace Jovanovich .
24. Hitt,M. A. , Ireland R. d. & Hoskisson,R. E.,(2009), Strategic Management: Competitiveness and Globalization :Concepts and Cases, 8th Edition, New York, South-Western, Mason, OH .
25. Hoffman, Richard C., (2007), "The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?", Journal of Business Strategies, Vol.24, No.1.
26. Holbeche, Linda, (2005), "The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success". Elsevier Butterworth-Heinemann.
27. Howe, W. Stewart , (1986) Corporate Strategy , London : MacMi ll an Education Ltd .
28. Howe , W. Stewart (1989), Corporate Strategy , London , Macmillan Education Ltd .
29. Hofer , C.W. & Schendel , D. ,(1978) , Strategy formulation Analytical Concepts, St. Paul : West .
30. Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P.,(1985) Strategic Management and Policy : Concepts and Cases , New Jersey , Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs .
31. Jones,Gareth R & George, Jennifer M, (2008) Contemporary Management , New York :McGraw-Hill Irwin .
32. Kaiser, Stephan & Ringlstetter, Max Josef (2011) Strategic Management of Professional Service Firms : Theory and Practice, Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,German .

33. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , (1992),The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan-Feb , 1992 , 71-79.
34. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. ,(1993) Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review , Sept-Oct .
35. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , (1992),The Balanced Scorecard . Harvard Business School Press . Boston , Mass .
36. Kaplan , R.S. and Norton , D.P. ,(1996)" Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January- February .
37. ---------------, et al.,(2010), "Managing Alliances with the Balanced Scorecard", Harvard Business Review, January –February.
38. Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), "Why StrategicPlanning", Mid-Atlantic development .
39. Lynch, R., (2003), "Corporate Strategy", 4thed., Prentice-Hall, Inc.
40. Mankins M. C. and Steele R.,(2006) "Stop Making Plans, Start Making Decisions," Harvard Business Review , January, .
41. Miller , A;ex and Dess , Gregory G., (1996), Strategic Management ,New Yrk , McGraw Hill Companies , Inc. .
42. Morden, Tony, (2007), Principles of Strategic Management , Ashgate Publishing Limited , Hampshire , England .
43. Maisel , L.S. , (1992),Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . Journal of Cost Management , Summer .
44. Niven, Paul R.,(2008) Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Second Edition.
45. Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B. ,(2003) Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Iwin.
46. Porter , M.,(1980), Competitive Strategy ,New York, The free press.
47. Richard, O. C.& Murthi, B. P. S. and Ismail, K. (2007)"The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environmental Context," Strategic Management Journal (December) .
48. Reynolds, John , (1980),Case Method in Management Development, Guide for Ellective use ,Geneva : ilo.
49. Stacey,Ralph D. (2007), Strategic Management and Organisational Dynamics : The Challenge of Complexity, PRINTICE HALL, Pearson Education Limited Harlow, UK.
50. Steiner, George,(1979) , Strategic Planning : What Every manager Must Know , Now York : The Free Press .

51. Thomas, A. R., &Wilkinson,T. J. (2006) , "The outsourcing compulsion ", MIT Sloan Management Review, 48 (1).
52. Thompson, Arthur & Strickland, A. ,(1986) Strategy Formulation and Implementation, 3rd. ed., Dallas , Business Publication .
53. Wheelen, Thomas L. & Hunger J. David, (2008), strategic management and Business Policy, eleventh ed., Printice Hall, New Jersey .
54. Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David ,(2004), Strategic Management and Business policy . 9th ed. , New jersey , Pearson Education , Inc. , Prentice Hall .
55. Wiersma, Eelke,(2009), "For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study", Management Accounting Research, Vol. (20).
56. Wu, Cheng-Ru, et al.,(2008), "Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach ", Journal of Social Sciences, Vol. (4), No. (4).
57. Wu, Hung-Yi, et al., (2009),"Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach", Expert System With Application, Vol. (36).
58. Wu, Cheng-Ru, et al.,(2010) "Evaluating business performance of wealth management banks", European Journal of Operational Research, Vol. (207).
59. Yoffie,D. B., Kwak, M. (2006), "With friends like these : The art of managing complementors", Harvard Business Review,84(9).





الإدارة الإستراتيجية

الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية